

Bárbara Zardo De Nardi

CONHECIMENTO DA MARCA DE GESTÃO JURÍDICA TRABALHISTA

Dissertação submetida ao Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Zardo De Nardi, Bárbara

Conhecimento da marca de gestão jurídica trabalhista / Bárbara
Zardo De Nardi ; orientador, Richard Perassi Luiz de Sousa -
Florianópolis, SC, 2016. 94 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. : Justiça do Trabalho.
3. Mídia do Conhecimento . 4. Marca de Gestão.. I. Perassi Luiz de
Sousa , Richard . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento. III. Título.

Bárbara Zardo De Nardi

CONHECIMENTO DA MARCA DE GESTÃO JURÍDICA TRABALHISTA

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 23 de Fevereiro de 2016.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Richard Perassi Luiz de Sousa , Dr.
Orientador

Prof. Aires José Rover, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Berenice Santos Gonçalves, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Marília Matos Gonçalves, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Para minha família, amigos e ao
Tribunal Regional do Trabalho 12^a
Região.

AGRADECIMENTOS

Eis o meu segredo, é muito simples: Só se vê bem
com o coração.

(Antoine de Saint-Exupéry, 1943)

Agradeço a Deus pela força, companhia e pelo sustento durante todo o mestrado, especialmente nas situações difíceis;

Agradeço aos meus pais Vera e Roberto pelo apoio durante essa caminhada;

À minha melhor amiga, Camille, por estar sempre presente;

Ao presidente do Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região, à Desembargadora e ao seu assessor pelo aceite da pesquisa e pela compreensão durante todo o processo;

Aos servidores do gabinete pela paciência, amizade, inteligência e pelo conhecimento despendidos durante as entrevistas. Vocês certamente são essenciais no cumprimento da justiça;

Aos servidores do Serviço de Capacitação e Desenvolvimento do TRT 12 pelo interesse demonstrado na pesquisa;

Ao meu orientador Prof. Richard pela ajuda e explicações sempre bem-vindas;

Às professoras Cris e Marilinha por me cederem espaço, companhia e as melhores conversas;

Ao programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, seus professores e servidores pelo suporte e dedicação;

À Fundação Capes pelo fornecimento de bolsa no ano de 2014, tão fundamental para a conclusão dessa pesquisa;

Por fim, às minhas amigas de ballet e can can pelos momentos divertidos e por compartilharem essa trajetória.

Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça
qualificada e manifesta.
(Rui Barbosa, 1921)

RESUMO

Diversos são os estudos que apontam as marcas como ativos valiosos, porque representam entidades e contribuem para seu reconhecimento social e crescimento econômico. Como sinais da identidade de organização, produto, serviço ou personalidade, as marcas sintetizam atividades e valores na memória de clientes, consumidores, cidadãos e público em geral. Contudo, os princípios da marca, como sinal de identificação e símbolo de reputação, podem ser considerados em cenários diversos: social, humanitário, ambiental e organizacional, considerando-se as empresas ou as instituições públicas, cujas atividades realizadas devem resultar em melhorias aos cidadãos. Nas instituições públicas da Justiça do Trabalho, as leis são iguais para todos os trabalhadores ou cidadãos, contudo, as sentenças trabalhistas decorrem também de interpretações específicas do magistrado ou juiz do trabalho. Assim, a recorrência dessas especificidades caracteriza aspectos específicos do posicionamento profissional de cada magistrado, estabelecendo sua “marca de gestão jurídica”. Essa percepção decorreu da realização de uma pesquisa exploratória que, em parte, ocorreu em um gabinete jurídico do Tribunal Regional do Trabalho, a partir dos interesses pertinentes às áreas de Mídia e Gestão do Conhecimento. A partir da observação direta e de entrevistas abertas com o público interno, foi também realizado um estudo preliminar das possibilidades de aplicação dos recursos pertinentes à área de Mídia e Conhecimento, visando a melhoria dos processos de informação, registro, comunicação e conhecimento, relativos ao sistema de gestão e atuação do gabinete jurídico. Portanto, este estudo trata do sistema de trabalho jurídico do gabinete e, mais especificamente, da parte referente à composição do voto do magistrado, que deve ser formulado de acordo com sua “marca de gestão jurídica”. O objetivo é identificar as possibilidades de aplicação dos recursos pertinentes à área de Mídia e Conhecimento, como as comunidades de prática, espaços colaborativos e biblioteca de documentos, visando o aprimoramento do trabalho de formulação do voto do magistrado, de acordo com sua “marca de gestão jurídica”. Assim, identificaram-se aspectos e elementos que especificam a “marca de gestão jurídica”, considerando-se que, futuramente, essas informações podem servir para compor modelos de recuperação, registro e comunicação do conhecimento da “marca de gestão jurídica trabalhista”.

Palavras-chave: Justiça do Trabalho. Mídia do Conhecimento. Marca de Gestão.

ABSTRACT

There are several studies that link brands as valuable assets because they represent entities and contribute to their social recognition and economic growth. As signs of organization identity, product, service or personality, brands summarize activities and values in customers memory, as well as in the memory of consumers, citizens and the general public. However, the principles of the brand, such as sign identification and symbol reputation, can be considered in various scenarios: social, humanitarian, environmental and organizational, considering the companies or public institutions, whose activities undertaken should result in improvements to citizens. In public institutions of the labor courts, the laws are equal for all workers or citizens, however, labor sentences also result from specific interpretations of the magistrate or judge's work. Thus, the recurrence of these specifications features specific aspects of professional positioning of each magistrate, establishing its "legal brand management". This realization resulted from conducting an exploratory survey that extent, occurred in a legal office of the Regional Labor Court, from relevant interest to the areas of Media and Knowledge Management. From direct observation and open interviews with internal stakeholders, a preliminary study of the application possibilities of the relevant resources to the area of Media and Knowledge was also carried out, aimed at improving information processes, logging, reporting and knowledge relating to management and operation of the legal office system. Therefore, this study deals with the legal system work and, more specifically, the part referring to the magistrate vote of the composition, which must be made according to their "legal brand management". The goal is to identify the application possibilities of the relevant resources to the area of Media and Knowledge, aimed at improving the magistrate vote formulation work, according to its "legal brand management". Thus, they identified aspects and elements that specify the "legal brand management", considering that in the future this information can be used to compose recovery models, recording and communication of knowledge of "labor legal brand management".

Keywords: Work justice. Media Knowledge. Management brand.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas metodológicas da pesquisa exploratória.....	29
Figura 2 – Identidade visual de Tribunal de Justiça Trabalhista	33
Figura 3 - Elementos da marca pós-moderna	39
Figura 4 - Conversão do conhecimento.....	43
Figura 5 - Sistema de implementação da identidade da marca.....	49
Figura 6 - Modelo de criação do conhecimento da marca.....	51
Figura 7 - Princípios do design de informação.....	56
Figura 8 - Hierarquia da Justiça do Trabalho	60
Figura 9 - Infográfico de fluxo e frequência de trabalho em gabinete.	67
Figura 10 - Categorização dos dados	69
Figura 11 – Layout do espaço de trabalho no gabinete.	71
Figura 12 – Posicionamentos	73
Figura 13 - Dinâmica dos posicionamentos em gabinete.	75
Figura 14 - Problemas e possíveis encaminhamentos para os posicionamentos	80
Figura 15 - Problemas e possibilidades de encaminhamentos para as rotinas administrativas.....	80
Figura 16 - Problemas e possibilidades de encaminhamentos para o ambiente de trabalho	81
Figura 17 - Síntese dos problemas e encaminhamentos discutidos.....	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cronograma de entrevistas acordado com o assessor	63
Tabela 2 - Modelo da tabela de transcrição das entrevistas	64
Tabela 3 – Divisão das tarefas jurídicas em módulos	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
FGTS – Fundo de garantia por tempo de serviço
LOMN – Lei Orgânica da Magistratura Nacional
PJe-JT – Processo Judicial Eletrônico da Justiça do Trabalho
PROVI – Processo Virtual
PPEGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento
SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização
SBDI – Sociedade Brasileira de Design da Informação
SIABI – Sistema de Automação de Bibliotecas
STF –Supremo Tribunal Federal
STJ – Superior Tribunal de Justiça
TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação
TRT 12 – Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta enviada ao Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região para formalização da pesquisa.....	92
APÊNDICE B – Carta de aceite do Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região.....	93
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	94

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	25
1.1 TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA	26
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo Geral.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos	26
1.3 JUSTIFICATIVA	27
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	28
1.5 METODOLOGIA	28
1.6 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPEGC/UFSC	30
ASPECTOS TEÓRICOS.....	31
2.1 MARCA.....	31
2.2 A MARCA PÓS-MODERNA	37
2.3 O CONHECIMENTO DA MARCA	41
2.4 MÍDIA DO CONHECIMENTO.....	52
2.5 DESIGN DE INFORMAÇÃO.....	54
DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	59
3.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E CONTEXTUAIS DA INSTITUIÇÃO JURÍDICA	59
3.2 A COLETA E A ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	62
3.3 ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL.....	65
3.4 POSICIONAMENTOS.....	72
SOBRE A COLETA E A PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES ..	76
4.1 PROBLEMAS E POSSIBILIDADES DE ENCAMINHAMENTOS.....	77
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87

INTRODUÇÃO

As manifestações populares que têm ocorrido no Brasil desde o ano de 2014 refletem o descontentamento da população brasileira em diversos setores do poder público, especialmente pelos serviços prestados nessa esfera. Mesmo desacreditada, a utilização dos serviços públicos é, por vezes, a única forma de reivindicar direitos. Diante desse contexto, não se exime a preocupação com a morosidade do Poder Judiciário na resolução de conflitos.

A celeridade dos processos judiciais está prevista no inciso LXXVIII do Art.5º da Constituição da República Federativa do Brasil: “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.” (BRASIL, 1988). Assim, há amparo legal que garante aos cidadãos um período razoável de espera pela análise e julgamento dos seus litígios. Contudo, muitas vezes, os meios pelos quais os processos tramitam ocasionam atrasos que delongam a decisão final.

Somente na Justiça do Trabalho – objeto desse estudo – tramitaram no ano de 2013, 7,9 milhões de processos na Justiça do Trabalho, sendo quatro milhões de novos casos (CNJ, 2014). A alta demanda, aliada às taxas de congestionamento resultam na morosidade judicial que afeta empregados e empregadores.

Observando-se o outro lado, no setor econômico e comercial, a eficácia de produtos e serviços garantem a sobrevivência de uma empresa, divulgada e conhecida por meio de sua marca. Além disso, melhores práticas de gerenciamento, como as decorrentes das contribuições da área de Mídia e Conhecimento ao sistema de Gestão do Conhecimento de uma organização, possibilitam a preservação e o desenvolvimento do conhecimento, inclusive, para a inovação de produtos e serviços, aumentando a satisfação do cliente e promovendo o conhecimento da marca.

Considerando-se as diferenças publicamente divulgadas, com relação às performances dos setores público e privado, este estudo visa colaborar para o aprimoramento de uma pequena parte das atividades do setor público jurídico. Primeiramente, isso decorre do mapeamento das informações de um gabinete jurídico do Tribunal Regional do Trabalho.

1.1 TEMA E PERGUNTA DE PESQUISA

A presente pesquisa é situada na área de Mídia e Conhecimento (PPEGC/UFSC) e trata do ambiente jurídico trabalhista.

Primeiramente, a temática do estudo foi: “aplicação de recursos de Mídia no sistema de Gestão do Conhecimento em um gabinete jurídico do Tribunal Regional do trabalho”.

O estudo, portanto, foi primeiramente desenvolvido a partir da seguinte questão de pesquisa:

Quais as possibilidades de aplicação dos recursos de Mídia e Conhecimento no sistema de gestão e atuação de um gabinete jurídico do Tribunal Regional do Trabalho?

Depois do estudo exploratório inicial, que investigou a estrutura e a dinâmica em gabinete, a temática da pesquisa foi direcionada para a “marca de gestão jurídica” e a questão de pesquisa também foi redefinida:

Quais as possibilidades de aplicação dos recursos de Mídia e Conhecimento no sistema de gestão da marca jurídica, em um gabinete do Tribunal Regional do Trabalho?

1.2 OBJETIVOS

Com base nos esclarecimentos acerca da reformulação da pergunta de pesquisa, também, os objetivos, geral e específicos, do estudo focaram o processo de gestão da marca jurídica.

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever a possibilidade de aplicação dos recursos de Mídia e Conhecimento no sistema de Gestão do Conhecimento e na atuação de um gabinete jurídico.

1.2.2 Objetivos Específicos

- (1) Reconhecer a estrutura e a dinâmica de trabalho de um gabinete jurídico;

- (2) Identificar possibilidades de aplicação dos recursos de Mídia e Conhecimento no sistema de gestão e na atuação do gabinete em estudo;
- (3) Selecionar a situação problema a ser considerada.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante da constante necessidade e da demanda dos cidadãos pela ampliação, agilização e melhoria da qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas brasileiras, esta pesquisa é justificada pela possibilidade de aplicação de recursos da área de Mídia e Conhecimento no sistema de gestão e na atuação jurídica de um órgão institucional.

Considera-se que o mapeamento de informações e a identificação de possibilidades de melhoria de um sistema de gestão e atuação promovem o conhecimento necessário ao seu aprimoramento. Um gabinete judiciário do Tribunal Regional do Trabalho é um sistema de gestão e atuação que recebe e necessita deliberar sobre grande quantidade de processos que afetam diretamente as vidas dos cidadãos trabalhadores. Portanto, qualquer possibilidade de aprimoramento desse sistema representa um ganho de qualidade para vida profissional e social dos trabalhadores que necessitam da deliberação institucional.

Além disso, o estudo desenvolvido indica possibilidades de aplicação de recursos da área de Mídia e Conhecimento que, futuramente, podem e devem embasar outros estudos, visando a proposição de um modelo mediador para ser aplicado em todos os gabinetes jurídicos que desenvolvem atividades semelhantes às desenvolvidas pelo gabinete estudado. A descrição do sistema geral de gestão e atuação do gabinete estudado ainda oferece embasamento para outros estudos, além do que é aqui apresentado sobre a gestão da marca jurídica. Assim, depois que forem desenvolvidos esses estudos, mais modelos poderão ser desenvolvidos para aprimorar outros processos e procedimentos, além da gestão da marca jurídica.

Enfim, grandes mudanças positivas são conquistadas através de um conjunto de melhorias parciais. Pois, o caminho ou o método desenvolvido para a resolução de um problema específico serve de modelo para o desenvolvimento de outros caminhos ou métodos.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa encontra-se delimitada em dois níveis: (1) conceitual e (2) descritivo-analítico. Em relação ao nível conceitual, são consideradas as definições de conhecimento tácito e explícito, propostos por Nonaka e Takeuchi (2008), e a conceitos estritamente relacionados à área de Mídia e Conhecimento (Schmid e Stanoevska-Slabeva (1998) e Perassi e Meneghel (2011).

Quanto ao nível descritivo-analítico, a pesquisa trata de um objeto específico que é o conhecimento para a gestão da marca jurídica, em um campo particular que é um gabinete jurídico do Tribunal Regional do Trabalho, visando identificar e descrever as possibilidades de aplicação dos recursos da área de Mídia e Conhecimento.

Considerando-se a similaridade de configuração e procedimentos com os outros gabinetes jurídicos de mesma função, pelo menos parcialmente, os resultados da pesquisa podem ser considerados com relação aos outros gabinetes. Porém, ficam restrito a essas circunstâncias e, em princípio, não podem ser considerados para outros setores jurídicos ou outras instituições públicas. Por questões éticas as transcrições das entrevistas não foram anexadas ao apêndice deste trabalho, sendo somente mostrado algumas frases e palavras ao longo da análise.

1.5 METODOLOGIA

De modo geral, trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa e fenomenológica estruturada por um estudo exploratório, que serviu para o reconhecimento geral do campo de estudos e para a delimitação do objeto específico, que também foi observado e descrito na pesquisa.

O ambiente estudado propiciou a identificação de uma temática e de um objeto de estudo ainda pouco observados, especialmente no que refere ao conceito de marca e ao contexto do setor público judiciário. O objetivo de uma pesquisa exploratória é “[...] o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p.41), cujos elementos de pesquisa são: “ (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos [...] (GIL, 2002, p.41).

Figura 1 - Etapas metodológicas da pesquisa exploratória.



Fonte: Infográfico produzido pela autora.

Inicialmente as referências acerca dos temas relevantes para a pesquisa foram levantadas por meio da seleção das obras de autores que, respectivamente, tratam dos temas em estudo: marca, conhecimento da marca, design de informação e mídia do conhecimento. Assim, obteve-se os fundamentos teóricos necessários para o desenvolvimento da pesquisa. (Fig. 1)

Na segunda etapa foram realizados os procedimentos de coleta de dados, por meio de entrevistas, observação no local e obtenção de documentos institucionais. Nesse processo, utilizou-se a metodologia proposta por Creswel (2014), a qual é apresentada na parte deste estudo que trata de “coleta e análise dos dados (item 3,2).

Na terceira etapa, os dados foram selecionados, descritos, interpretados e hierarquizados para a compreensão do conhecimento obtido. Por fim, foram realizados estudos técnicos para a elaboração de encaminhamentos.

O trabalho qualitativo-descritivo foi baseado nas seguintes atividades: observar, registrar, correlacionar e descrever fatos ou fenômenos da realidade estudada (VALETIM, 2005). Para tanto, o processo de pesquisa desenvolveu estudos exploratórios, teóricos, documentais e de campo. Por fim, houve o trabalho de seleção, organização e interpretação das informações coletadas (VALETIM, 2005).

1.6 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPEGC/UFSC

A presente pesquisa está inserida na linha Teoria e Prática em Mídia e Conhecimento, da área de Mídia e Conhecimento, do programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. (PPEGC/UFSC).

Na presente pesquisa, há a utilização do conceito de conhecimento dos autores Akutsu e Nonaka (2008), que visam relacionar conhecimento e as capacidades da marca nas organizações. É necessário, portanto, todo e qualquer conhecimento dos envolvidos na marca para criar o seu valor.

Assim, trata-se de um estudo que propõe recursos de Mídia e Conhecimento à área de Gestão do Conhecimento em um gabinete jurídico, considerando-se as possibilidades de captura, registro, hierarquização, organização e comunicação de informações para a construção do conhecimento para a “marca de gestão jurídica”. Por sua vez, os recursos de mediação são dependentes de conhecimentos e outros recursos provenientes da área de Engenharia do Conhecimento, especialmente, ao que tange à governança eletrônica aplicada nos sistemas jurídicos.

O tema conhecimento da marca está sendo estudado no PPEGC desde 2009, produzindo teses e dissertações que aplicam o conhecimento da marca nos mais variados objetos de estudo. Em relação ao teor jurídico e as atividades intensivas em conhecimento, como na elaboração de sentenças jurídicas, por exemplo, também é possível encontrar estudos. O rol abaixo elenca os trabalhos interligados a esta pesquisa:

Tema/Autor	Ano	D/T
RAMOS, Tais Leite. Comunicação da Marca na Gestão do Conhecimento nos Institutos Federais: Estudo de Caso.	2016	D
DIAS, Álvaro Roberto. O Conhecimento da Marca nas Organizações: Modelo de Aplicação da Linguagem Publicitária na Intranet – Publimarca.	2015	T
GIGLIO, Kamil. Ambiente de Conhecimento da Marca centrada em televisão interativa: convergência digital para um novo modelo de comunicação.	2014	T
ROTTA, Maurício José Ribeiro. Modelagem do Conhecimento Legal Necessário na Elaboração de Sentenças em Processos na Área de Defesa do Consumidor.	2013	D

RODRIGUES, Thiago Meneghel. Elementos e Parâmetros para o Conhecimento e a Comunicação da Marca Científica de Revistas Eletrônicas na Internet.	2012	D
MIRANDA, Márcio B. Estudo de fatores do conhecimento da marca acadêmica como expressão de qualidade para a produção e comunicação de ebooks na internet.	2011	D
CASTRO, Luciano Patrício Souza de. Modelo de referência para comunicação da marca em interfaces gráfico-digitais.	2010	T
VIEIRA, Karina de Vasconcelos. Perícia Judicial Ambiental: conhecimentos técnicos e jurídicos como suporte para tomada de decisão.	2010	D
NEVES, Rafael Burlani. dimensões para o compartilhamento do conhecimento jurídico ambiental.	2010	T
SCHARF, Edson R. Proposta de valor na construção de identidade de marca: o capital humano evoluindo na área mercadológica.	2009	T

Fonte: <http://btd.egc.ufsc.br/>

Diante do exposto, considera-se que este estudo é coerente com os interesses de sua área imediata, que é Mídia e Conhecimento, e interage de maneira interdisciplinar com estudos de Gestão e Engenharia do Conhecimento, especialmente com o campo de Governo Eletrônico, e também, com conhecimentos de áreas diversas, como Direito, Administração e Design, entre outras.

ASPECTOS TEÓRICOS

2.1 MARCA

O estudo da marca é um tema consolidado e muito investigado, especialmente no que se refere às marcas comerciais e ao setor econômico. Muitas pesquisas relacionadas frequentemente se concentram no contexto privado e na relação marca-consumidor. Contudo, as marcas e o seu gerenciamento são também considerados em outros contextos, seja no campo institucional, social, político ou pessoal.

Não há estranheza no fato dos estudos sobre as marcas serem, muitas vezes, voltados às marcas atuantes no mercado de consumo. Mas, historicamente, as marcas também são associadas à distinção de pessoas. Frutiger (1999, p. 275) afirma que o nome ou a assinatura é “expressão individual de determinada pessoa” e, desde tempos remotos, a marca escrita serviu para identificar sua propriedade sobre rebanhos e objetos.

A assinatura pessoal representa o nome do indivíduo, possibilitando a identificação de seus bens ou a comprovação de uma decisão. O aperfeiçoamento e o progresso da escrita não diminuíram a utilização da assinatura. Frutiger (1999, p.276) justifica que “[...] mesmo nas sociedades cultas, a assinatura ainda possui aquele misterioso poder de atração, devido ao seu aspecto enigmático, além do efeito decorativo.”

O desenvolvimento das logomarcas estaria, segundo Frutiger (1999), associado à marcação do gado pelos proprietários como uma forma de necessária de identificar os animais que pastavam. Com a venda do animal, esse símbolo de propriedade passava a ser uma marca que atestava a qualidade e a origem do criador. Seguindo a mesma dinâmica, as marcas de outros produtos (como as especiarias) eram assinaladas nos pacotes de transporte e venda, comprovando a qualidade do produtor. “A simples identificação do proprietário havia se transformado numa marca comercial” (FRUTIGER, 1999, p. 296).

Da mesma forma, artesãos que dividiam suas especialidades na fabricação de uma peça manual assinavam seus produtos como forma de afirmar os seus talentos e conferir a originalidade do produto. Com o tempo a identificação dos produtos adquiriu força e se tornou fundamental. Para Costa (2008) com a intensificação dos intercâmbios comerciais e a generalização dos produtos (sal, vinho e azeite, por exemplo), o que passou a representar um produto era o seu vasilhame, especialmente as ânforas utilizadas no transporte marítimo. Na idade medieval a marca e o seu discurso seriam organizados através dos escudos e sua composição como a forma, a geometria da sua superfície e as cores.

Com base nesse passado, as marcas poderiam ser conceituadas pela sua finalidade – identificação de produtos – como meio de atestar os dados de sua produção. Contudo, na economia atual, a imensa oferta de produtos e a crescente concorrência exigem, além da identificação, a criação e manutenção de uma marca consolidada e forte.

Pode-se conceituar marca sob diferentes perspectivas. A diversidade de contextos possibilita que o conceito de marca seja diferente, quando se trata da cultura gráfica da identificação ou da marcação ou da identidade simbólica pessoal e institucional ou organizacional que também interessa ao setor administrativo, que deve realizar a gestão da marca.

Em relação aos aspectos gráficos, Costa (2008) cita a marca como um “[...] signo sensível, ao mesmo tempo um signo verbal e um signo

visual.” (p.18). A presença desses dois elementos primários forma a marca. O signo verbal, para o autor, trata do nome da marca. Isso porque, diante da efemeridade da fala, é necessário que o nome sonoro possa estar presente entre as pessoas. O signo visual, entretanto, pode ser representado pela cor, tipografia ou símbolo e exposto nas mídias e suportes cabíveis e disponíveis. Dessa forma, atribui-se ao nome um conjunto de elementos visuais, tornando-o atrativo. Para Costa (2008, p.18) “a memória visual é mais forte que a memória auditiva. Por isso o nome necessita ser visto.”

Na mesma direção, Strunk (1989) trata da representação visual de um nome ou ideia caracteriza uma identidade visual. Essa identidade deve informar ao seu consumidor, em um primeiro momento, a personalidade do nome. Para Strunk (1989), os principais elementos que compõem uma identidade visual são: (1) logotipo; (2) símbolo, e (3) cores e alfabeto institucional (Fig. 2).

Figura 2 – Identidade visual de Tribunal de Justiça Trabalhista



Fonte: website oficial do TRT/MG 3ª Região (<http://www.trt3.jus.br/>).

Observa-se pelos elementos citados por Costa (2008) e Strunk (1989) que uma marca é um sinal ou conjunto de sinais de diferentes naturezas, podendo ser o som ou a grafia de um nome ou outro símbolo gráfico que expressa cores próprias. Enfim, uma marca qualquer coisa que for percebida e associado a uma entidade: instituição, empresa, produto, serviço ou pessoa. Assim, essa marca ou sinal perceptivo passa a fazer

parte da identidade daquilo que representa. Porém, os elementos oficiais que, geralmente, identificam as entidades públicas são: nome, logotipo, símbolo, cores e alfabetos específicos.

Seguindo as ideias de Perassi (2001), considera-se que as marcas oficiais são sínteses observáveis que fazem referência a outras marcas internas ou subjetivas, suscitando as lembranças daqueles que, de maneira direta ou indireta, já interagiram com a entidade, como clientes, consumidores, usuários, cidadãos ou público em geral.

Na interação das pessoas com as diferentes entidades, essas acumulam em sua memória as lembranças de ideias e sentimentos especificamente relacionados com cada entidade. Portanto, a observação de um sinal que representa ou lembra especificamente uma entidade, também, recupera na mente do observador suas lembranças positivas ou negativas com relação à entidade representada (PERASSI, 2001).

A marca observada recupera e influencia positivamente ou não a “imagem” mental, que é o conjunto de lembranças que o observador desenvolveu com relação à entidade representada. A reputação de uma entidade é o resultado decorrente do compartilhamento social dessas imagens individuais. Por isso, as organizações como empresas ou instituições e também as pessoas têm interesse em gerenciar ou administrar suas manifestações públicas, incluindo seus produtos e serviços, visando construir uma imagem positiva junto aos indivíduos e uma reputação positiva junto à coletividade (PERASSI, 2001).

A gestão de uma marca visando a construção positiva de sua reputação requer, portanto, o gerenciamento de suas manifestações para que o público possa reconhecer que sua atuação em todos os sentidos é coerente com o esperado, de acordo com o que é publicamente prometido pela entidade e esperado pela coletividade. Wheeler (2008, p.12) cita que, na perspectiva subjetiva, a marca é:

[...] a promessa, a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, serviço ou de uma empresa. As pessoas se apaixonam pelas marcas, confiam nelas, são fiéis a elas, compram e acreditam na sua superioridade. A marca é como a escrita manual. Ela representa alguma coisa.

A importância das marcas para as empresas e instituições decorre de sua capacidade de serem lembradas e reconhecidas pelos consumidores. O “poder de atração” da assinatura citado por Frutiger (1999, p.276), é confirmado por Wheeler (2008) quanto a sua capacidade de representar algo e ser adotada por alguém. A paixão, a confiança e a fidelidade são atributos conquistados pelas marcas por meio de processos de gestão, comunicação e conhecimento da marca, envolvendo não apenas consumidores como também os empregados das empresas.

Nesse caso, a marca é aceita e compreendida, tanto por consumidores ou clientes quanto funcionários, formando uma percepção coletiva a respeito dela. Perassi (2001, p.19) também considera a interação intersubjetiva que distingue um valor intangível como parte da significação e do conceito de marca:

[...] sedimentado na sensibilidade e no imaginário coletivos, a partir de um conjunto de percepções sobre o desempenho de algo ou de alguém, que motiva a distinção de uma identidade para uma pessoa ou instituição: A seriedade é a marca de sua personalidade.

A capacidade de uma marca ser percebida como, por exemplo, durável, é assimilada por seus clientes, os quais associam esse atributo à sua identidade. Portanto, nota-se que, além da identidade visual que é expressa nos símbolos gráficos (Fig.2), há também elementos que não são físicos e que participam de maneira ainda mais relevante na composição da cultura da marca.

Considerando os elementos e os aspectos físicos e conceituais, Batey (2010) considera que há os elementos e as propriedades tangíveis e intangíveis de uma marca. Algo tangível é palpável ou passível de ser tocado. Por sua vez, intangível é algo imaterial como, por exemplo, o pensamento, que é impossível de se tocar (HOUAISS, 2009). Portanto, as marcas tangíveis podem ser “tocadas, vistas, cheiradas, ouvidas e provadas. Portanto, têm uma qualidade objetiva”, e as marcas intangíveis são subjetivas, porque “existem apenas na mente do indivíduo” (BATEY, 2010, p. 26).

Enfim, é estreita e constante a interação entre as marcas tangíveis e as intangíveis, porque as marcas ou atributos tangíveis ativam e

comunicam as marcas, atributos ou valores intangíveis. As marcas tangíveis oficiais ou casuais estimulam pelo menos um dos cinco sentidos externos dos indivíduos, cujas experiências decorrem de suas sensações e percepções particulares. Essas experiências intangíveis são promovidas ou despertadas em decorrência de associações com as marcas ou os sinais tangíveis que foram associados e representam uma entidade.

Embora sejam geralmente apresentadas e estudadas de forma separada, essas propriedades perceptivas formam um conjunto indissociável, presente nas marcas e nos seus produtos ou serviços. Levitt (1981) reforça a presença de atributos intangíveis nas organizações, além do que é diretamente produzido pelas marcas tangíveis oficiais. Por exemplo, os atributos intangíveis são comunicados nas informações que orientam a preferência de clientes por serviços que ainda não foram pessoalmente experimentados, os quais foram apenas referendados pela opinião de terceiros, por meio de avaliações públicas ou comentários de uso. No caso de bens físicos, ainda que o cliente possa observar, manusear ou testar o produto antes da compra, a relação de confiança e a satisfação também são influenciadas pela prévia impressão do cliente com relação à reputação ou à marca do produto.

O pleno conhecimento e o reconhecimento da marca como símbolo de qualidade, em decorrência de uma comunicação eficiente e da boa performance de produtos e serviços promove um amplo conjunto de vantagens competitivas diante da concorrência. Por exemplo, conquista-se a lembrança, a preferência e a fidelização dos clientes ou consumidores e, ainda, conquista-se o direito de cobrar um preço maior pela qualidade oferecida, além de manter boa reputação junto ao mercado e ao público em geral.

Como foi proposta por Aaker (1998) e confirmada por Martins (2000), entre outros autores, a expressão *brand equity*, cujo significado é próximo de “ubiquidade da marca”, é mundialmente adotada para qualificar a plenitude conquistada por uma marca. Portanto, trata-se do principal objetivo de todo o processo de gestão da marca ou *brand management*, no contexto das atividades de *branding*:

Brand equity é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os

consumidores dela. [...] se o nome da marca ou seu símbolo for mudado, alguns ou todos os ativos ou passivos poderão ser afetado, e mesmo perdidos, embora parte deles possam ser desviados para um novo nome e símbolo (AAKER, 1998, p. 16).

De forma mais sucinta Martins (2000, p. 197) propõe que *brand equity* é “[...] tudo aquilo que a marca possui, de tangível e intangível, e que contribui para o crescimento sustentado dos seus lucros.” Esses ativos devem, portanto, ser gerenciados para que a marca atinja seus objetivos. Aaker (2001) aponta quatro características que expressam e beneficiam o pleno reconhecimento da marca, por parte dos consumidores: (1) lealdade à marca; (2) consciência da marca; (3) qualidade percebida; (4) associações à marca.

1. A lealdade à marca decorre de sua capacidade de manter clientes fiéis. A lealdade é vantajosa porque os custos com marketing podem ser reduzidos e reduz o impacto da concorrência sobre novos produtos.
2. A consciência da marca ou o conhecimento do nome é o domínio da marca na mente do consumidor, sendo uma marca familiar, a mesma é lembrada e valorizada no processo de compra.
3. A qualidade percebida diz respeito à eficácia dos produtos ou serviços, que é sentida pelo consumidor em resposta às iniciativas da marca visando a satisfação dos clientes.
4. As associações à marca estão ligadas com a memória e as conexões da marca estabelecidas na mente dos clientes. As marcas consolidadas estabelecem diferenciações com associações feitas sobre atributos intangíveis, baseadas na organização ou na sua personalidade ou identidade.

2.2 A MARCA PÓS-MODERNA

As mudanças ocorridas no sistema de produção europeu entre os séculos XVIII e XIX configuraram a chamada “revolução industrial”. Iniciadas na Inglaterra, as atividades da primeira fase revolucionária promoveram a troca do trabalho artesanal pela utilização de máquinas a vapor. Aos poucos, com a introdução da eletricidade, o maquinário evoluiu,

passando por inovações como a invenção dos motores elétricos ou movidos por queima de combustível. Nas décadas mais recentes, houve o desenvolvimento tecnológico digital, que resultou nos diferentes dispositivos computadorizados e aplicativos dos dias atuais.

Na era industrial, o nascimento da marca moderna ocorreu a partir do registro legal do nome e de outros símbolos de identificação. Ao observar os selos estampados com a nomenclatura das marcas nas embalagens, o consumidor tinha a garantia do fabricante e passou a requisitar os produtos de acordo com sua identificação de origem.

O aparecimento da publicidade conferiu às marcas, além da comprovação de origem, a intenção de vendê-las, especialmente pelo crescente progresso de produtos de consumo. Inserida no contexto industrial, a marca moderna é caracterizada por: forte apelo publicitário, realismo e políticas comerciais (COSTA, 2008).

O avanço das tecnologias e, conseqüentemente, da disseminação de informação, aos poucos, transformaram a economia industrial em economia da informação, consolidando o predomínio econômico da cultura de serviços, com o predomínio das informações, da imaterialidade ou da intangibilidade dos valores e das relações simbólicas (COSTA, 2008). Isso consolidou o predomínio da cultura simbólica da marca sobre a materialidade dos produtos, implementando as experiências de consumo com aspectos emocionais e outros puramente imaginários.

Tais modificações são apontadas como causas para a indicação da marca pós-moderna que, para Semprini (2006), modificou significativamente a cultura, porque se estabelece através da produção de sentidos que, inclusive, é predominante e decisiva para a qualificação e a continuidade da oferta de produtos e serviços. Segundo Semprini (2006, p. 20)

Todos estes universos, aparentemente tão diferentes, souberam identificar o princípio abstrato de funcionamento da marca, o que chamamos de forma-marca, e compreenderam que, como modo de formatação e concentração de sentido, a forma-marca pode ser destacada dos produtos de consumo e ser aplicada a todos os tipos de produtos ou discursos sociais [...].

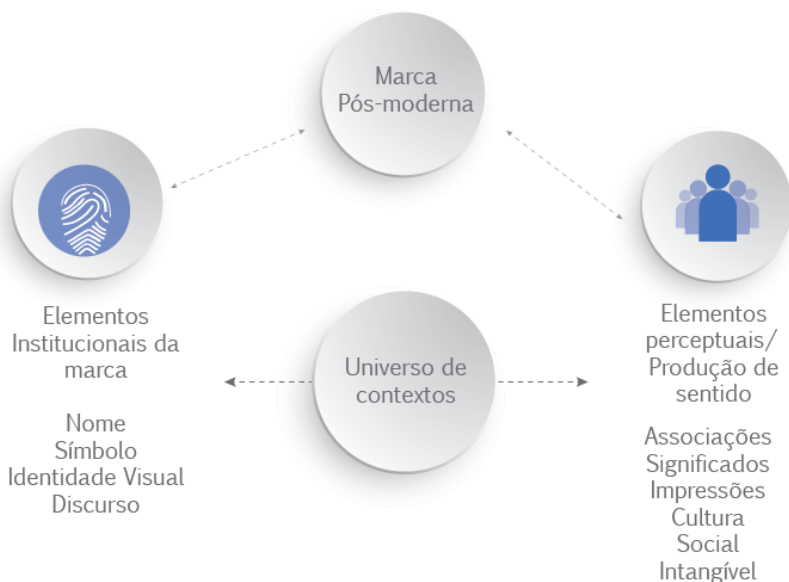
Os universos citados pelo autor são os diferentes contextos além do setor comercial, como os culturais, políticos, humanitários, públicos, sociais entre outros. A marca pós-moderna é prioritariamente caracterizada por propriedades e atributos intangíveis, que são aplicados nos diversos ambientes para promover a produção de sentidos.

Com relação às instituições, Perotto (2007, p. 132) afirma que a marca de instituições públicas e movimentos sociais é constituída por um discurso social com as seguintes características: “(1) é uma instituição social; (2) é um fenômeno discursivo; (3) procura produzir algum sentido e ser significativa; e (4) constrói uma identidade.”

Perotto (2007) também cita os contextos e as características indicadas por Semprini (2006), informando que tais características não dependem do contexto ou do emissor da mensagem, seja pessoa ou organização. Pois, o sucesso da comunicação depende da competência da marca em estar presente nos contextos, atuando com os valores intangíveis disseminados sociedade para valorizar a imagem do enunciador na construção pública de sua identidade.

Os processos de comunicação da marca pós-moderna (Fig. 3) são socialmente adaptados para formar um discurso e um sentido, construindo socialmente a imagem pública da entidade emissora. O discurso é constituído por meio de múltiplos processos de comunicação e interação, estando presente “nas mediações e na força de mobilização semiótica extratextual e intertextual”, que se estabelece na amplitude e na variedade da enunciação (PEROTTO, 2007, p. 133).

Figura 3 - Elementos da marca pós-moderna



Fonte: Infográfico produzido pela autora, com adaptações de Strunk (1989), Semprini (2006), Perotto (2007) e Batey (2010).

Nota-se que, no contexto das marcas pós-modernas, ainda persiste o uso dos elementos tradicionais da marca gráfica, composta por elementos gráficos da identidade visual. Portanto, não houve o abandono dos símbolos gráficos oficiais no contexto contemporâneo. Contudo, a ênfase recai sobre os elementos intangíveis, decorrentes das associações estimuladas pelas diversas manifestações da entidade representada pela marca. Pois, são as associações e os valores intangíveis que caracterizam a cultura da marca, destacando-a simbolicamente no contexto social e na cultura como um todo.

As marcas pós-modernas, portanto, representam e “vendem” não apenas produtos, mas também serviços, ideologias, posicionamentos e discursos. Ao abrir espaço para os diversos contextos sociais, focando a prestação de serviços, os valores ou outros aspectos subjetivos, a marca pós-moderna passou a ocupar um lugar central nas organizações de serviços, públicas ou privadas. Isso inclui as instituições do governo e, também, as organizações não governamentais (ONG). Assim, são também considerados os aspectos e os elementos tangíveis e intangíveis dos diferentes setores dos tribunais de justiça e de todo o sistema de

Justiça do Trabalho.

2.3 O CONHECIMENTO DA MARCA

Conforme foi proposto anteriormente, a transição dos produtos desenvolvidos por manufaturas de artesãos para a produção em máquinas durante o século XVIII marcou o início da Revolução Industrial. Contudo, além do campo econômico, a ascensão da indústria afetou também as relações sociais e principalmente as condições de vida dos trabalhadores. Na medida em que os meios de produção alavancavam a economia, a exploração do trabalho em longas jornadas e a precariedade do ambiente de produção provocaram descontentamentos e diversas reivindicações por parte dos trabalhadores.

Desde então, as ciências sociais passaram a investir no aperfeiçoamento das relações de trabalho no ambiente interno às indústrias. Segundo Saul (2004), essa direção foi dada por Frederick Taylor que, no final do século XIX, publicou o estudo “Princípios da Administração Científica”, determinando regras e normas de funcionamento do sistema de trabalho (SAUL, 2004, p.237):

A maneira de colocar esta diretiva em prática era a subdivisão das tarefas nas menores unidades de tempo e movimento que fossem possíveis, para combiná-las como métodos de "gastos mínimos".

Nota-se, portanto, um empenho no sentido de organizar a produção e os trabalhadores em atividades, eliminando qualquer dualidade ou incoerência possível. Portanto, a administração científica proposta por Taylor foi baseada em um conjunto princípios (TAYLOR, 1990, p.101):

- 1º) Ciência, em lugar de empirismo.
- 2º) Harmonia, em vez de discórdia.
- 3º) Cooperação, não individualismo.
- 4º) Rendimento máximo, em lugar de produção reduzida.
- 5º) Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

Esses elementos caracterizam o pensamento de divisão do trabalho, especialmente pelo princípio da cooperação, onde o trabalhador é parte de um sistema de produção. Para Taylor, a substituição do empirismo

por métodos científicos, representava a troca da aprendizagem por observação, por um perfeito estudo de tempo e movimento. Assim, os novos trabalhadores não aprenderiam com base no trabalho dos demais, mas seguiriam um sistema padronizado de movimentos. O objetivo de Taylor (1990, p. 33) era a redução dos “[...] movimentos desnecessários e substituição de movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos [...]”. Assim, houve uma mobilização no sentido de padronizar ações e tarefas, evitando ao máximo as impressões individuais do trabalhador acerca da sua atividade. O conhecimento do trabalhador provinha do estudo de tempo e movimento realizado pelo empregador. Segundo Saul (2004, p.13), esses princípios tinham suas finalidades resumidas em duas questões: (1) “a primeira questão diz respeito à necessidade de estabelecer uma fórmula de disciplina de trabalho que enseje ao empresário o controle do trabalhador” e (2) “a segunda, com base na primeira questão, é garantir o controle do conhecimento do trabalhador”.

Gradativamente, a gestão da relação dos trabalhadores com as indústrias foi progredindo na mesma medida em que avançavam os estudos sobre o valor do capital humano na economia. Assim, até os dias atuais, a atenção dedicada à dinâmica do conhecimento organizacional foi sendo constantemente ampliada, nos estudos sobre gestão do conhecimento de (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

A capacidade de gerenciar o conhecimento na organização requereu que se observasse a ideia de “contradição” que, anteriormente era um aspecto ignorado ou evitado. Assim, de maneira diferente dos princípios convergentes expostos no pensamento de Taylor, que visavam o aumento da produção com o máximo de eficiência, a transição para a Sociedade do Conhecimento propôs atenção ao antagonismo que, anteriormente, era evitado e passou a ser reconhecido nos processos de produção (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56), o conhecimento “é um processo humano dinâmico de justificação da crença pessoal dirigida à verdade [...]”. Nesse processo estão envolvidos dois tipos básicos de conhecimento, que são “tácito” e “explícito”, de acordo com a proposição de Polanyi (1958):

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos

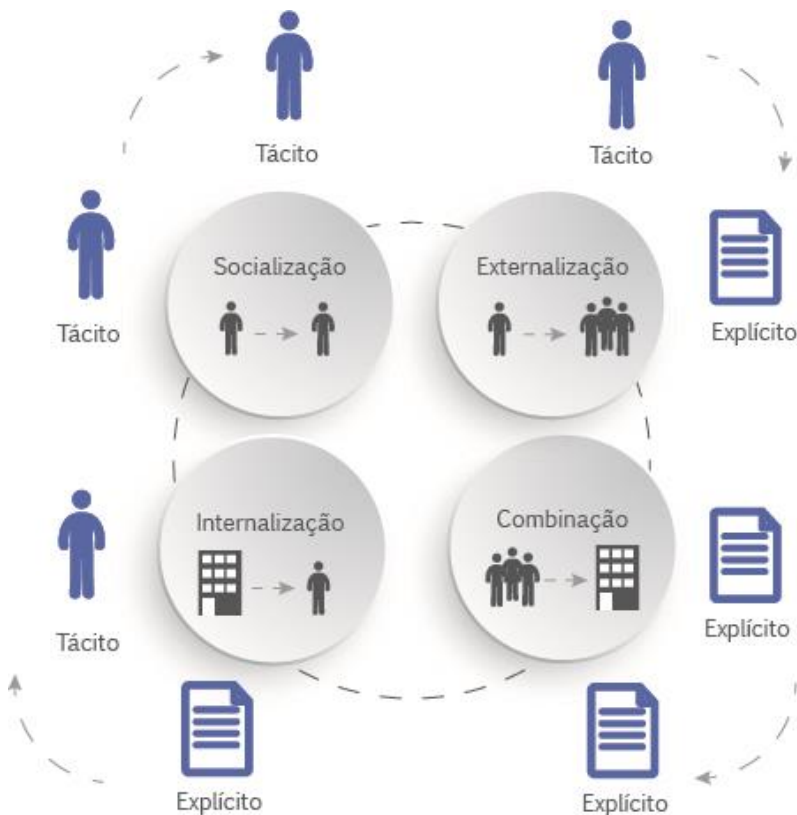
visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. [...] pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente [...] O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores e emoções que ele incorpora (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 19).

Há, portanto, dois tipos de conhecimento complementares, sendo um tipicamente pertencente ao contexto das ideias e outro enraizado no exercício empírico das sensações, sentimentos, memorizações afetivas e ações. Assim, não basta reconhecer a existência desses conhecimentos, porque também é preciso “[...] cultivá-los e usá-los, como um convite para encontrar um melhor caminho [...]” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 23).

Para explicar o processo em espiral de inter-relação desses dois tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) propuseram o modelo (SECI), que é configurado em quatro etapas subsequentes: (1) socialização, (2) externalização, (3) combinação e (4) internalização (Fig. 4).

1. Na etapa de socialização, o conhecimento tácito é criado e tacitamente compartilhado, por meio das experiências de indivíduo para indivíduo.
2. Na etapa de externalização, ocorre a conversão do tácito em explícito, possibilitando a transmissão de informações e a produção do conhecimento, especialmente, através da linguagem verbal.
3. Na etapa de combinação, ocorre a troca do conhecimento explícito, especialmente, por meio do diálogo ou da comunicação verbal.
4. Na etapa de internalização, o conhecimento cognitivamente aprimorado é reincorporado na prática dos participantes.

Figura 4 - Conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

O aprendizado pelo corpo decorre da experiência física e emotiva, resultando no conhecimento tácito, que é sabido na prática e não pode ainda ser explicado. Mas, isso oferece à mente intuições, *insights* ou palpites. Assim, em formato intuitivo, o conhecimento tácito pode ser mentalmente formalizado, através da linguagem e das estratégias do pensamento lógico, servindo de base para o conhecimento explícito ou codificado (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 26).

Em relação a esse processo, os indivíduos e a organização não são opostos e atuam de maneira complementar. Pois, “o indivíduo é o ‘criador’ do conhecimento e a organização é o ‘amplificador’ do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 26).

A dinâmica interativa entre os conhecimentos tácito e explícito e entre os indivíduos e o coletivo da organização, integrados pelo processo de Gestão do Conhecimento, permite o atingimento dos seguintes objetivos:

- Inovar processos, produtos e serviços;
- Melhorar qualidade dos produtos e serviços;
- Promover aprendizagem individual e organizacional;
- Aumentar a capacidade de realização do indivíduo em equipe;
- Reter o conhecimento;
- Criar ambiente organizacional propício para a colaboração.

As áreas de Engenharia e Mídia oferecem recursos à área de Gestão do Conhecimento para realizar os seguintes processos: (1) identificação; (2) criação; (3) armazenamento; (4) compartilhamento, e (5) aplicação do conhecimento (YOUNG, *et al*, 2010, p. 11-69):

1. Exemplos de recursos de identificação são: utilização de comunidade de prática (grupo de pessoas que compartilham experiências, habilidades e conhecimento sobre algo em comum); mapeamento do conhecimento (identificação e categorização da informação), e espaços virtuais colaborativos (compartilhamento e realização de trabalhos em grupos que estão distantes fisicamente);
2. Exemplos de recursos de criação são: técnicas como *brainstorming* (geração de novas e incomuns ideias); comunidade de prática, e blogs (sites simples com artigos/histórias/imagens).
3. Exemplos de recursos de armazenamento são: biblioteca de documentos (permite o acesso e a organização eficaz de documentos) e bases do conhecimento (Conhecimento não estruturado que permite adição livre de conteúdo: ex. *Wikis*).
4. Exemplos de recursos de compartilhamento são: espaços virtuais colaborativos; comunidades de prática, e uso de histórias ou narrativas.

5. Exemplos de recursos de aplicação são: comunidades de prática e espaços físicos (contexto de escritório) ou virtuais colaborativos.

Devido ao seu contexto histórico e social com relação às empresas, a área de Gestão do Conhecimento dispõe de muitos estudos focados nas as organizações privadas. Contudo, todos os tipos de organização, sejam empresas ou instituições, podem e devem ser beneficiados com os recursos de Gestão do Conhecimento. Pois, aprendem continuamente e aumentam sua capacidade produtiva, os servidores públicos que, em equipe, compartilham habilidades e conhecimentos.

O aumento da capacidade de realização em instituições e na sociedade em geral e as decorrentes melhorias na oferta do setor público à população justificam a implementação de Gestão do Conhecimento na administração pública (BATISTA, 2012).

Conjuntos específicos de conhecimentos ou valores são comumente representados por um nome ou uma marca. Há técnicas, métodos ou modelos, cada um desses sistemas do conhecimento reúne conceitos e normas de interação e procedimentos. Por exemplo, a partir das letras iniciais de suas etapas, o modelo de Nonaka e Takeuchi (2008) é denominado e amplamente reconhecido pela sigla SECI. Isso configura uma marca sintética, visual e sonora, que representa todo o conjunto de s conceitos, valores, interações e procedimentos do modelo.

É coerente propor que, em diversos momentos, alguém que viu ou ouviu qualquer informação a respeito do modelo representado pela marca SECI possa querer saber mais a esse respeito. Portanto, isso implica no processo de conhecimento da marca. Nesse sentido, todo o conhecimento adquirido sobre o modelo é, também, um conhecimento da marca porque, sinteticamente, essa representa todo o modelo.

Há, entretanto, diversas outras marcas que representam o mesmo modelo, apesar de SECI ser sua marca nominal, sintética e oficial. Por exemplo, o infográfico proposto anteriormente (Fig. 4) é uma marca que representa e descreve a interação das etapas propostas no modelo SECI. Portanto, o conhecimento do modelo e da marca oficial SECI é promovido por outras diferentes marcas, objetivas e subjetivas, que são emitidas, sentidas e interpretadas por diversos agentes além dos emissores oficiais responsáveis pela marca e pelo modelo que essa representa.

De modo geral, as organizações sociais, instituições ou empresas, precisam criar, desenvolver e preservar sistemas de conhecimento valiosos por diferentes motivos. Assim, modelos práticos como produtos e serviços ou modelos conceituais como sistemas de ideias ou valores são reunidos e representados por nomes ou outras marcas que os representam e, sinteticamente, expressam e comunicam seu valor.

Diante disso, as organizações necessitam construir sua marca, como um sistema que reúne muitas outras marcas valiosas (produtos ou modelos de serviços ou gestão entre outros). Mas, as organizações também, necessitam da criação de um conhecimento sobre a marca (AKUTSU & NONAKA, 2008). Pois, toda marca representa um sistema de conhecimento, que é sintetizado no reconhecimento de um nome ou de outro símbolo, ou seja, na “capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca, como integrante de uma certa categoria de produtos. Isto pressupõe um elo entre a classe do produto e a marca” (AAKER, 1998, p. 64).

Keller (1993) assinala que o conhecimento da marca propõe diversas associações e, quanto mais fortes e consistentes forem essas associações, maior será a pregnância da marca na memória do público.

Por sua vez, Akutsu e Nonaka (2008, p.253) evidenciam que “[...] todo e qualquer conhecimento pode ser usado para criar o valor da marca, e os proprietários do conhecimento dessa marca englobam todos os envolvidos na marca, inclusive os consumidores”.

Para compor um modelo de promoção do conhecimento da marca, Akutsu e Nonaka (2008, p. 257) consideram o estudo de Aaker (1998), incluindo o processo de desenvolvimento de uma identidade visual para a marca. Isso é proposto em três etapas: “(1) identificação da posição da marca; (2) implementação de um programa de comunicação, e (3) monitoramento e rastreamento contínuo”.

É relevante assinalar que o estudo de Akutsu e Nonaka (2008) aborda a implementação dessa identidade em relação ao modelo de conversão do conhecimento tácito em explícito (modelo SECI). O mais importante, é o prévio reconhecimento de que o desenvolvimento de uma identidade visual requer o conhecimento de valores e outros elementos simbólicos ou intangíveis, os quais orientam as diferentes atitudes, ações, serviços e produtos decorrentes da corporação que é representada pela marca.

Além do nome da marca, a partir do conhecimento dos valores e de todo o acervo simbólico da identidade corporativa, também, são indicados,

entre outros, os sinais gráficos de identificação da corporação ou de seus produtos e serviços. Esses sinais devem estabelecer, publicamente, associações coerentes com o posicionamento da marca e com sua promessa ou proposta de valor. A promessa de valor da marca é sustentada por três tipos de benefícios: (1) funcionais; (2) emocionais, e (3) de auto expressão (Aaker, 2007).

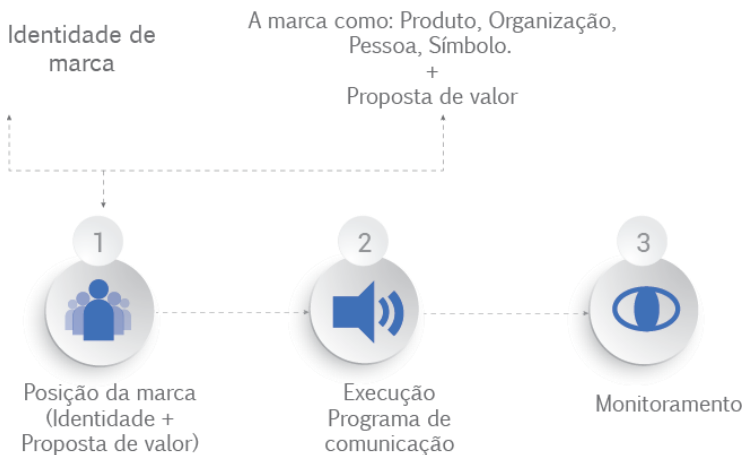
1. Os benefícios funcionais são decorrentes da performance prática de produtos e serviços, comunicando qualidade e bom desempenho, por meio de um conjunto de itens que evidenciam sua utilidade ou funcionalidade.
2. Os benefícios emocionais são associados a sensações agradáveis como beleza ou conforto, que estimulam o gosto e o afeiçoamento em decorrência das qualidades de ser agradável ou apreciável.
3. Os benefícios de auto expressão são relacionados ao orgulho do usuário ou consumidor que identifica sua autoimagem com o *status* ou posição social da marca. Assim, associa-se à marca exibindo ou consumindo publicamente seus produtos e serviços.

O reconhecimento dos valores da identidade corporativa e dos benefícios específicos, que são oferecidos nas atividades e produtos da corporação e representados pela marca, permitem o desenvolvimento das três etapas (Aaker, 2007), as quais caracterizam o processo de implementação pública da identidade da marca (Fig. 5).

1. A primeira etapa é dedicada à identificação pública da posição da marca, por meio de informações sobre a identidade e a proposta de valor da marca, que devem ser ativamente comunicadas ao público, como distinção vantajosa da marca com relação à concorrência.
2. A segunda etapa é a implementação da identidade da marca, por meio de um processo iniciado com a geração de alternativas de informação e comunicação, que é finalizado com as seguintes definições: (1) configuração final de argumentos ou metáforas e dos elementos gráficos; (2) manual de normas e procedimentos de aplicação da marca; (3) indicações de veículos, canais e estratégias gerais de comunicação da marca.
3. A terceira etapa é o processo de gestão da marca, por meio do acompanhamento do efeito público da atuação corporativa e da

comunicação da marca no decorrer do tempo, visando obter percepções sobre o desempenho da marca, para avaliar a eficácia de seu posicionamento.

Figura 5 - Sistema de implementação da identidade da marca



Fonte – Adaptado de Aaker (2007, p. 83).

Em síntese, primeiramente, há o reconhecimento da “identidade da marca”. Em seguida, há a implementação pública da marca, com a “execução do programa de comunicação”. Isso propõe também o início do “monitoramento”, que caracteriza o processo de gestão social da marca (Fig. 5).

O trabalho de Akutsu e Nonaka (2008) relaciona o processo de desenvolvimento e implementação da identidade da marca (AAKER, 2007) ao modelo SECI (Fig.6) (NONAKA; TAKEUCHI, 2008):

1. A comunicação tácita do conhecimento tácito ocorre porque, primeiramente, a identidade corporativa é apenas um conteúdo internalizado, sendo vivenciado, socializado e desenvolvido entre os membros internos. Mas, isso também afeta o público, como “conhecimento tácito”. Pois, ações, serviços e produtos que decorrem das atividades corporativas são publicamente percebidos e, além de socializar o conhecimento tácito corporativo entre os membros internos, também, comunicam-se com o público externo nos locais da interação pública com a

marca. Inclusive, isso possibilita a identificação tácita de parte do público com a identidade da marca.

2. A explicitação do conhecimento tácito ocorre no momento em que os valores e outros conceitos da identidade corporativa são internamente descritos em palavras e em outras linguagens devidamente codificadas. Pois, isso permite a produção de informações e mensagens explícitas para descrever e interpretar a identidade corporativa aos membros internos. Assim, caracteriza-se a conversão possível do conhecimento tácito para o conhecimento explícito.
3. A comunicação pública e explícita do conhecimento explícito sobre a identidade corporativa ou identidade da marca ocorre, oficialmente, no processo de comunicação da marca ao público. Isso é feito por meio de mensagens em linguagem verbal ou em outros formatos de linguagem bem codificada. Assim, publicamente, as mensagens explícitas são comunicadas, por exemplo, nas embalagens dos produtos, nos folhetos dos serviços e nos diversos outros veículos de comunicação pública.
4. Em todo o processo de comunicação, tacitamente, há a internalização e o desenvolvimento do conhecimento tácito. A interação do público com as manifestações associadas à marca, sejam sinais expressivos ou informações explícitas, promovem o conhecimento explícito. Mas, também, implica em novo processo de internalização e desenvolvimento do conhecimento tácito na interação do público com a marca.

A identidade da marca é, portanto, definida pela organização e planejada quanto ao seu processo de comunicação (execução do sistema de identidade da marca). O conhecimento tácito presente na organização é convertido em explícito por meio do conceito da marca e dos produtos e serviços desenvolvidos pela corporação ou organização. A seguir, os consumidores interagem com serviços, produtos e outras manifestações vivenciando um conjunto de experiências da marca. Essa experimentação implica em interações comunicativas tácitas e explícitas. Enfim, mesmo o conhecimento explícito, pelo menos parcialmente, é internalizado pelo público como conhecimento tácito.

Nos ambientes de convívio, a troca de conhecimento tácito ocorre no processo de “socialização. Akutsu e Nonaka (2008, p. 264), também,

denominam esse local como “ba”. No caso específico da comunicação da marca, trata-se do local apropriado às experiências do público com a marca. Pois, são as experimentações que fortalecem as associações, promovem o conhecimento da marca e fixa sua imagem na memória do público (Fig. 6).

Figura 6 - Modelo de criação do conhecimento da marca



Fonte – Adaptado de Akutsu e Nonaka (2008).

As conversões do conhecimento, em tácito, explícito e tácito (Fig. 6), são a base do processo de construção e desenvolvimento do conhecimento. Assim, o conhecimento tácito é tão necessário quanto o explícito, porque fixa tacitamente a marca no campo das experiências do público. Os processos de fixação da marca “[...] carecem do rico conhecimento tácito para apoiar o seu conceito” (AKUTSU; NONAKA, 2008, p. 252).

2.4 MÍDIA DO CONHECIMENTO

Com o objetivo de definir o escopo das pesquisas relacionadas a área de Gestão do Conhecimento, em seu estudo, Quintas, Lefrere e Jones (1997) identificaram as áreas de Economia, Conhecimento Organizacional, Engenharia, Antropologia e, também, a área de Mídia do Conhecimento.

No texto de Schmid e Stanoevska-Slabeva (1998), definem a mídia do conhecimento como veículos de informação. A troca dessas informações é suportada pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs), dentro de uma comunidade, formada por agentes humanos e artificiais. Assim, a mídia do conhecimento propõe uma abordagem qualificada para os processos de Gestão do Conhecimento.

Perassi e Meneghel (2011, p.47), também, tratam do papel da mídia do conhecimento nos processos de Gestão do Conhecimento, em possibilitar: “a captura, o armazenamento, a seleção, a sistematização, a produção, o resgate e a distribuição do conhecimento, de acordo com necessidades específicas das corporações ou organizações sociais”.

Para que a mídia do conhecimento possa atuar na obtenção e disseminação do conhecimento é preciso uma estrutura mínima para as atividades de suporte e comunicação do conhecimento. Essa estrutura é formada por instrumentos e objetos de mediação que podem ser ativos ou passivos.

Os ativos “desempenham funções de suporte, armazenamento e distribuição ou comunicação de informações, com autonomia parcial ou integral, ou seja, de algum modo independente da ação direta dos agentes humanos” (PERASSI, MENEGHEL, 2011, p.49).

Os passivos “servem de suportes e canais de informação e comunicação, em decorrência da atuação direta dos agentes humanos” (PERASSI, MENEGHEL, 2011, p.49).

Schmid e Stanoevska-Slabeva (1998, p. 11-12) elencam os componentes básicos para a estruturação de uma mídia do conhecimento: (1) um sistema lógico, (2) agentes, (3) canais, (4) comunidade e organização, (5) informação.

1. O sistema lógico é um sistema de linguagem, sintático e semântico, que permite a externalização do conhecimento

tácito. A sintaxe determina a ordenação da linguagem, de acordo com as regras de uma gramática a semântica trata do significado dessa construção. É ainda necessário um código e um repertório comum para a comunicação dos agentes envolvidos, sejam humanos ou artificiais.

2. Os agentes podem ser humanos ou artificiais e são responsáveis pela criação e o uso do conhecimento. Quando há interesses comuns envolvidos, pode-se dizer que há a criação de uma comunidade, na qual deve ser adotada uma estrutura organizacional para gerenciar a criação e o uso desse conhecimento.
3. Os canais são as conexões que transportam as informações como mensagens, priorizando o conhecimento explícito. Os agentes são responsáveis pela ativação dos canais, porque a necessidade de controle propõe que os canais sejam passivos.
4. A comunidade e a organização são integradas pela estrutura organizacional de gerenciamento, criação e uso do conhecimento. A estruturação requer hierarquias e definição dos papéis dos agentes, com o estabelecimento de regras que coordenam sua interação em busca do funcionamento adequado.
5. A informação implica na organização dos sinais de acordo com um código, permitindo que os conhecimentos tácitos sejam convertidos em explícitos (externalização), para serem assim armazenados ou comunicados. Nisso considera-se os agentes passivos e ativos do conhecimento. Por exemplo, livros físicos e outros documentos impressos são originalmente passivos e os suportes e veículos tecnológico-digitais podem ser configurados para atuarem como agentes ou suportes ativos.

Com base nesse conhecimento, observa-se que a mídia do conhecimento é um sistema físico-tecnológico de veiculação, organização e linguagem, que pode ser organizado para criar, tratar, conservar e comunicar o conhecimento. Além disso, esse sistema implica na atuação de agentes humanos ou tecnológicos, considerando-se os produtos impressos ou os digitais. Por fim agentes e produtos podem servir ao sistema de modo ativo ou passivo, sendo que os produtos passivos servem de instrumentos para a atuação dos agentes.

2.5 DESIGN DE INFORMAÇÃO

A multiplicação e a popularização da mídia e dos suportes digitais facilitaram o acesso à informação. Não raro, muitas pessoas optam pela aquisição de *smartphones* e *tablets* que possibilitem conexão com a internet e, dessa forma, acessam notícias, sites, e-mails ou *messengers* instantâneos. Assim, todas as pessoas que podem acessar essa tecnologia são receptoras diárias de grande variedade de informações, acessadas ou recebidas por diversos meios de comunicação.

Em uma pesquisa sobre o volume de informações armazenadas e enviadas no mundo, detectou-se que, para o ano de 1986, as pessoas recebiam informações equivalentes a 40 jornais de 85 páginas. Já no ano de 2007 esse número foi ampliado para 174 jornais. Indiferente aos estudos que tratam dos benefícios ou malefícios da atual era da informação, é factível que as pessoas recebem e compartilham muitas informações (ALLEYNE, 2011). Diante desse contexto, é necessário que essas informações sejam tratadas e organizadas, para serem compreendidas pelo público de interesse, seja para atrair consumidores ou para guiar e instruir pessoas.

Inseridos no amplo sistema de comunicação social, encontram-se também os setores jurídicos brasileiros, que recebem quantidades significativas de informações diariamente e devem responder a isso com mensagens em formato de pareceres, votos e sentenças. Sem opinar se há necessidade ou não, observa-se que o excesso de burocracia e a falta de organização especializada provoca o acúmulo de documentos e informações que precisa ser melhor organizado e gerenciado.

Assim como outras áreas de atuação social, os setores do Poder Judiciário, também, necessitam das possíveis soluções decorrentes da área de Design de Informação que, de acordo com a Sociedade Brasileira de Design da Informação (SBDI, 2015):

É uma área do design gráfico que objetiva equacionar os aspectos sintáticos, semânticos e pragmáticos que envolvem os sistemas de informação através da contextualização, planejamento, produção e interface gráfica da informação junto ao seu público alvo. Seu princípio básico é o de otimizar o processo de aquisição da informação efetivado nos sistemas de comunicação analógicos e digitais.

A área de Design de informação propõe um amplo sistema de planejamento e concepção para a apresentação e utilização da informação pelo usuário. Horn (2000) assinala a necessidade de preparação da informação, para que essa possa ser usada com eficiência e efetividade pelas pessoas.

Um objetivo central é desenvolver documentos claros, compreensivos e úteis e as práticas de Design de Informação são desenvolvidas para alcançar tais objetivos, por meio de: (1) contextualização; (2) planejamento; (3) produção, e (4) projeção de interfaces gráficas.

As perguntas respondidas na conceituação anterior são basicamente as seguintes: (1) O que é design de informação? (*Was ist Informationdesign?*); (2) O que faz o design de informação? (*Was macht Informationdesign?*); (3) Quais são seus objetos? (*Welche Objekte?*) (STOCKER; WEBER, 2008).

Assim, a área de Design de Informação caracteriza também um sistema específico e dinâmico cujas atividades são: reconhecer a situação (contextualização), reunir recursos (produção) e desenvolver projetos (projeção), com a finalidade de aprimorar a informação propondo interfaces eficientes.

Os recursos são propostos por princípios de Design, reunindo Arte e Ciência para tornar a visualização da informação atraente e inteligente. Isso ocorre por meio das seguintes atividades: análise, seleção, representação, desenvolvimento, avaliação, simplificação, coordenação, organização, apresentação, estruturação, conversão, transformação e atribuição. Os objetos de atenção e estudo são: dados, informações, mídia, sistemas de “navegação” digital, textos, pessoas, processos e língua (STOCKER; WEBER, 2008). Tudo isso é situado e apoiado na área maior de Design Gráfico, cujos conhecimentos clássicos de *Basic Design* sobre as teorias de Cor, Forma e Composição, tratam de conceitos como: proximidade, simetria e contraste, entre outros (PERASSI, 2015).

Como em outras áreas de Design, não é possível propor uma lista absoluta de regras e melhores práticas para organizar e desenvolver os materiais informativos em Design de Informação. Contudo, de acordo com que foi proposto neste item e por Pettersson (2013), é possível indicar princípios que possibilitem a boa informação de mensagens eficientes. Os princípios ou “guias” (Fig. 7) são adotados de acordo com

as especificidades de cada caso e devem ser adaptados sempre que necessário.

Figura 7 - Princípios do design de informação



Fonte – Adaptado de Pettersson (2013).

Os princípios ou “guias” propostos por Pettersson (2013) são referentes a aspectos como: estruturação, tratamento, análise e seleção da informação. Mas, também, aborda princípios gráficos como: organização dos elementos visuais e disposição da informação na mídia destinada. No estudo de Pettersson (2013) tais princípios estão dispostos no formato de um glossário, sendo que para esse trabalho foram elencados os seguintes (Fig. 7):

1. Acurácia: Esse princípio refere-se sobre a precisão dos dados que se deseja informar. Informações numéricas, por exemplo,

necessitam de uma apresentação compatível com a exatidão de seus dados;

2. Ênfase: Enfatizar uma mensagem ou partes dela podem ser um atrativo para o usuário. Para tanto, é preciso um sistema coerente de ênfase (no layout, nas imagens, nas fotografias e ícones). Um exemplo de ênfase textual é a utilização de negrito;
3. Mensagens breves: Categoria de mensagens que envolvem instruções simplificadas como, por exemplo, avisos de proibição. Essas podem ser apresentadas utilizando-se símbolos, letras e cores, além de sinais sonoros;
4. Percepção: A mensagem deve ser apresentada de forma a facilitar a percepção do usuário. Elementos gráficos integrados como cores, imagens e ilustrações formam um sentido único, sendo percebidos de forma rápida e concomitante. A combinação de componentes verbais e visuais auxilia na memória e aprendizagem;
5. Documentos administrativos: são relevantes nas instituições para registro de atividades com a finalidade de explicar e instruir. Com documentos administrativos pode ser usado a seguinte estrutura:
 - Padronização de um layout gráfico para todos os documentos administrativos.
 - Utilização de um sistema de numeração;
 - Utilização de um sistema de numeração das versões;
 - Utilização de um sistema de datas.
6. Análise: A análise é a fase introdutória e de planejamento da organização do material informativo. Envolve as etapas:
 - Análise do conteúdo da mensagem;
 - Definição de qual a finalidade e os objetivos da mensagem;
 - Análise do público de interesse da mensagem;
 - Enumeração dos requisitos da informação;
 - Seleção da mídia mais adequada para a mensagem;
7. Cores: O uso de cores aperfeiçoa a percepção da mensagem visual. Contudo, deve-se estar atento às restrições de

visualidade da cor, como o daltonismo. A mensagem pode combinar formas, cores e posições para informar;

8. Instrução: Instruções de uso são úteis para auxiliar pessoas na realização de tarefas e atividades. Podem assumir a forma de um livro ou estarem em suportes digitais. O público de interesse dos materiais instrucionais são as pessoas que iram usar ou trabalhar com o produto/atividade;
9. *Insights*: A aprendizagem possui sua base nos *insights*, processos cognitivos que permitem a compreensão de algo ou alguma situação de forma súbita. Os *insights* são convertidos em conhecimento;
10. Comunicação: No campo do design de informação, comunicar é a apresentação de uma mensagem de forma eficaz em uma mídia. Ela terá êxito quando atingir seu público de interesse;
11. Informação clara: Pettersson (2013) classifica grupos de materiais de informação como sendo de publicidade, entretenimento, mensagens breves, documentos administrativos (materiais de trabalho/negócios), reportagens ou fatos e instruções/ensinamentos. Elas devem ser apresentadas claramente, facilitando a compreensão e o processo de aprendizagem;
12. Estrutura clara: A mensagem deve apresentada em uma estrutura clara que simplifique a percepção e o entendimento sobre o conteúdo. Elementos gráficos como a tipografia e o layout são recursos que possibilitam uma estrutura compreensível;
13. Layout e tipografia: Quando organizados e planejados para o público de interesse, podem atrair a atenção do usuário (como o uso de imagens inesperadas ou instáveis) ou criar destaques (como, por exemplo, o uso de ícones);

Percebe-se, pelos princípios apresentados por Pettersson (2013), que Design de Informação envolve uma sequência de: análise do conteúdo, definição de público de interesse e objetivos. Mas, enfim, seleciona entre as mídias existentes, o suporte mais adequado para a mensagem. Por exemplo, um material instrutivo digital sobre contaminação

alimentar não será eficaz para uma população sem acesso à rede Internet ou mesmo a computadores, nesse caso, cabe a utilização de outra mídia, como livretos e cartilhas.

Emerson (2008), apresenta uma abordagem de planejamento em Design de Informação baseado em: contar de histórias, questionamentos e identificação do público de interesse. Esse procedimento, justifica-se por se tratar de projetos centrados no usuário. Assim, inicia-se com muitas perguntas ao invés de respostas, para que se tenha, a priori, a perspectiva da pessoa que será informada.

Em seu manual explicativo a respeito de Design de Informação, Emerson (2008, p.4-21) cita que os elementos gráficos envolvidos são: imagens, símbolos, cores e palavras, reforçando também os princípios indicados por Pettersson (2013). Assim, a organização da informação deve ir além do seu embelezamento ou do entretenimento, porque seu principal objetivo é simplificar a leitura e aprimorar a compreensão.

Finaliza-se, dessa forma, o referencial teórico com pressupostos dos temas marca, conhecimento da marca, mídia do conhecimento e design de informação, para que, juntamente com os dados coletados seja possível a aplicação de recursos de mídia e conhecimento para a construção da “marca de gestão jurídica”.

DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

A seguir são apresentados: o contexto institucional da pesquisa, a descrição do sistema interno de atuação de um gabinete do Tribunal Regional do Trabalho e, ainda, a discussão e a interpretação das informações decorrentes do processo de observação, dos documentos e das entrevistas realizadas.

3.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E CONTEXTUAIS DA INSTITUIÇÃO JURÍDICA

O Tribunal Regional do Trabalho (12^a Região) é parte do Poder Judiciário Brasileiro, cujo órgão máximo é o Supremo Tribunal Federal (STF), sendo composto por onze ministros, aos quais competem guardar os preceitos legais da Constituição da República Federativa do Brasil (STF, 2011).

A seguir, na hierarquia judiciária, encontra-se o Superior Tribunal de Justiça (STJ), cuja função é a uniformização da lei em todo o território nacional e, abaixo desse órgão, a justiça se divide em justiça comum e justiças especializadas. A justiça comum é composta por tribunais regionais federais e varas cíveis ou criminais e as justiças especializadas são divididas em: Justiça do Trabalho, Justiça Eleitoral e Justiça Militar.

A Justiça do Trabalho é composta pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST), Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), que é objeto deste estudo, e pelos Juízes do Trabalho de 1º e 2º grau (Fig. 8).

Figura 8 - Hierarquia da Justiça do Trabalho



Fonte – Elaborada pela autora.

Os tribunais regionais do trabalho estão dispostos em todo território nacional, sendo 24 no total, identificados por regiões. Esses formam a

segunda instância da Justiça do Trabalho, para julgar e analisar litígios ou conflitos resultantes das relações trabalhistas.

Processos judiciais iniciados nas varas de primeira instância são conhecidos e julgados por um Juiz do Trabalho de 1º grau. A seguir, caso caiba recurso, os processos tramitam nos tribunais regionais (TRTs), sendo analisados e julgados por um desembargador¹. Cabem originalmente aos TRTs o processo, a conciliação e o julgamento dos dissídios coletivos, conforme previsto no Art. 678, inciso I da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de maio de 1943.

O Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região (TRT 12) está localizado em Florianópolis e tem sua jurisdição no estado de Santa Catarina. Criado pela Lei N.º 6.928, de 7 de julho de 1981, o Tribunal iniciou em 1982, com a posse de seu primeiro Presidente, Desembargador José Fernandes da Câmara Canto Rufino. No ano seguinte, tomaram posse os aprovados do primeiro concurso para Juízes do Trabalho. (TRT 12ª REGIÃO, 2013).

Atualmente, segundo o relatório “Justiça em Números”, divulgado em 2014 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o TRT 12 possui em 2º grau 18 (dezoito) desembargadores e 332 (trezentos e trinta e dois) servidores.

No que diz respeito à comunicação interna e externa do TRT 12, historicamente, em agosto de 2000, o Tribunal lançou o programa de televisão “Justiça do Trabalho na TV”. Anos mais tarde, o TRT 12 passou a utilizar veículos digitais de comunicação ou compartilhamento: *Twitter* e *Facebook* e *YouTube*.

Visando a eficiência do trabalho e da comunicação e, também, a celeridade na sua prestação de serviços, o TRT 12 desenvolveu o Planejamento Participativo do Plano Estratégico 2015-2020, entre outras iniciativas. Por meio da Portaria GP n.º 225/2014, o plano propõe a participação direta de servidores, magistrados, instituições parceiras e sociedade em geral. O documento aponta ainda pontos fortes e fracos,

¹ O termo desembargador, segundo o Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região, em seu Art. 5º, refere-se aos membros desse regional, enquanto aqueles juízes que atuam nas varas do trabalho são denominados Juízes Titulares de Vara do Trabalho. Tais juízes são convocados para substituir os desembargadores em períodos de férias, afastamentos ou licenças. O termo magistrado se refere tanto aos desembargadores quanto aos juízes.

que foram identificados em um diagnóstico organizacional. Entre os pontos fracos apontados estão: “[...] falta de padronização dos procedimentos, [...] divergência jurisprudencial excessiva e fluxos de trabalho mal organizados. [...]” (TRT 12ª REGIÃO, 2015, p. 6).

3.2 A COLETA E A ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Os procedimentos de coleta e organização das informações dados foram desenvolvidos segundo o trabalho de Creswell (2014). O autor propõe que após a coleta dos dados, as anotações, observações de notas de campo e transcrições sejam reduzidos a códigos ou temas. Assim, “o processo de codificação (*coding*) envolve a separação do texto ou dados visuais em pequenas categorias de informação [...]” (CRESWELL, 2014, p. 150). Por definição os temas ou categorias são “[...] unidades amplas de informação que consistem em diversos códigos agregados para formarem uma ideia comum.” (CRESWELL, 2014, p. 151).

Considerou-se assim, a prática de categorização dos dados e da utilização das impressões, percepções e *insights* para a proposição de duas grandes categorias e seus temas.

Uma carta de aceite (apêndice A) e autorização para a realização da pesquisa foi enviada ao presidente do tribunal. Assim, houve a autorização superior, por meio da abertura de um protocolo administrativo (apêndice B). Em agosto, iniciou-se a observação, tendo como campo de estudo um gabinete do Tribunal Regional do Trabalho - 12ª Região.

O período de observação e coleta de informações ocorreu nos meses do período de agosto a dezembro de 2014, sendo seguido da organização dessas informações que ocorreu nos meses do período de setembro a dezembro do mesmo ano.

Previamente, foi realizada uma entrevista não estruturada com o assessor do gabinete, com o objetivo de visualizar e compreender, de forma geral, o trabalho ali realizado, além de identificar os servidores e o papel de cada um desses no contexto das atividades realizadas. Um dos servidores também foi previamente contatado com o objetivo de reunir informações para compor as questões do questionário das entrevistas semiestruturadas, com os outros servidores.

Nessas primeiras conversas foram reunidas informações para a organização das entrevistas com outros dez sujeitos auxiliares da pesquisa. Dois foram contatados logo em seguida e, mais oito sujeitos foram entrevistados posteriormente. No total, foram realizadas onze entrevistas não estruturadas, caracterizadas como conversas, de acordo com o cronograma pré-estabelecido com o assessor do gabinete. Para isso, foram considerados o período de férias de servidores e o período ocupado com a sessão de julgamento, que é semanalmente realizado no Tribunal.

As entrevistas foram presenciais e aconteceram nas tardes de quinta-feira, com prévio agendamento. O processo foi iniciado pela elaboração de uma planilha com as respectivas datas de entrevista com cada servidor, os quais foram organizados em módulos de acordo com suas atividades/tarefas (Tab. 1).

Tabela 1 - Cronograma de entrevistas acordado com o assessor

Datas	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
Agosto	Assessor – Servidor 1			
Setembro	Servidor 2			
	Servidor 3			
	Servidor 4			
Outubro		Servidor 5		
		Servidor 6		
Novembro			Servidor 7	
			Servidor 8	
Dezembro				Servidor 9
				Servidor 10

Fonte: Elaborada pela autora.

No início de cada entrevista, o servidor foi orientado sobre sua atuação como sujeito auxiliar da pesquisa e concordou com sua participação e com a gravação do depoimento, assinando um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice C). O documento foi adaptado a partir do modelo disponibilizado pelo Laboratório de Liderança e Gestão Responsável do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC/UFSC).

A entrevista prévia com a assessor ocorreu no tempo de uma hora, enquanto as demais variaram sua duração entre trinta e quarenta minutos. Além disso, durante esse período, foram registrados na gravação, ruídos e interferências do ambiente, obtendo-se uma percepção geral da atividade sonora do ambiente. Os registros, sonoro e escrito, de cada entrevista ficaram disponíveis unicamente para cada entrevistado em particular, sendo que, por esse motivo, as transcrições não foram anexadas no apêndice dessa pesquisa. Cada entrevistado foi identificado de maneira cifrada e foi impedido qualquer compartilhamento de informações pertinentes ao trabalho de pesquisa.

As transcrições marcaram o início da fase de organização dos dados, sendo realizadas a partir de um modelo de tabela com três colunas e um cabeçalho (Tab. 2).

Tabela 2 - Modelo da tabela de transcrição das entrevistas

Inicial do Entrevistado	Data da Entrevista/ Hora da Entrevista Tempo de/ duração	Observação/notas de Campo
Questões	Transcrição	Observações/notas da pesquisadora

Fonte: Tabela elaborada pela autora.

As notas de campo foram registradas no caderno usado no ambiente de observação. Posteriormente, as anotações foram transcritas na tabela de transcrições. Assim, houve registros do que foi observado na dinâmica do grupo de servidores no ambiente de trabalho, considerando-se também o posicionamento físico-espacial dos servidores, do assessor e do magistrado.

Foram selecionados e apreciados documentos institucionais de acesso público, previamente indicados como relevantes pelos entrevistados. Foram coletados documentos sobre hierarquia institucional do TRT 12 e processos internos de trabalho.

Depois da fase de organização, teve início o processo de apreciação e interpretação das informações, seguindo a metodologia de categorização e codificação em temas proposta por Creswell (2014). O pesquisador deve realizar descrições em detalhe e observar temas ou dimensões para

interpretar de acordo com sua percepção e com os conceitos selecionados na teoria adotada (CRESWELL, 2014).

As informações apreciadas permitiram observar dois temas passíveis de descrição e interpretação, sendo o primeiro a “estrutura de funcionamento do gabinete” e o segundo “a dinâmica de funcionamento do gabinete”. Para tanto, foram consideradas as palavras mais recorrentes, as quais foram agrupadas em categorias. Assim, foi possível conhecer a estrutura e a dinâmica de funcionamento do gabinete, assinalando ainda a possibilidade de propor diretrizes para o aprimoramento desses processos.

3.3 ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO E COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

As atividades exercidas no gabinete de estudo são gerenciadas pelo assessor, responsável pela coordenação dos dez servidores. No momento de realização desta pesquisa, nove dos dez servidores exerciam uma tarefa administrativa específica e designada. O décimo primeiro, sem função rigidamente definida exercia o papel de colaborador dos outros servidores na medida do necessário (Fig. 7).

Além disso, havia a presença do desembargador ou do juiz substituto de primeiro grau, quando o titular se encontrava de licença, férias ou afastado por outros motivos.

A observação continuada das atividades realizadas na dinâmica produtiva do gabinete permitiu a classificação das tarefas em quatro módulos de atividades/tarefas: (1) manual; (2) pessoal; (3) intelectual; (4) controle (Tab. 3).

Tabela 3 – Divisão das tarefas jurídicas em módulos

Módulo de atividades/tarefas	Descrição	Servidores
1 - Manual	Atividades manuais, referentes ao trânsito de processos físicos e outros procedimentos internos.	3
2 - Pessoal	Gestão de pessoal	2

3 - Intelectual	Atividades Jurídicas	2
4 - Controle	Controle de procedimentos e atividades internas	2

Fonte - Elaborado pela autora.

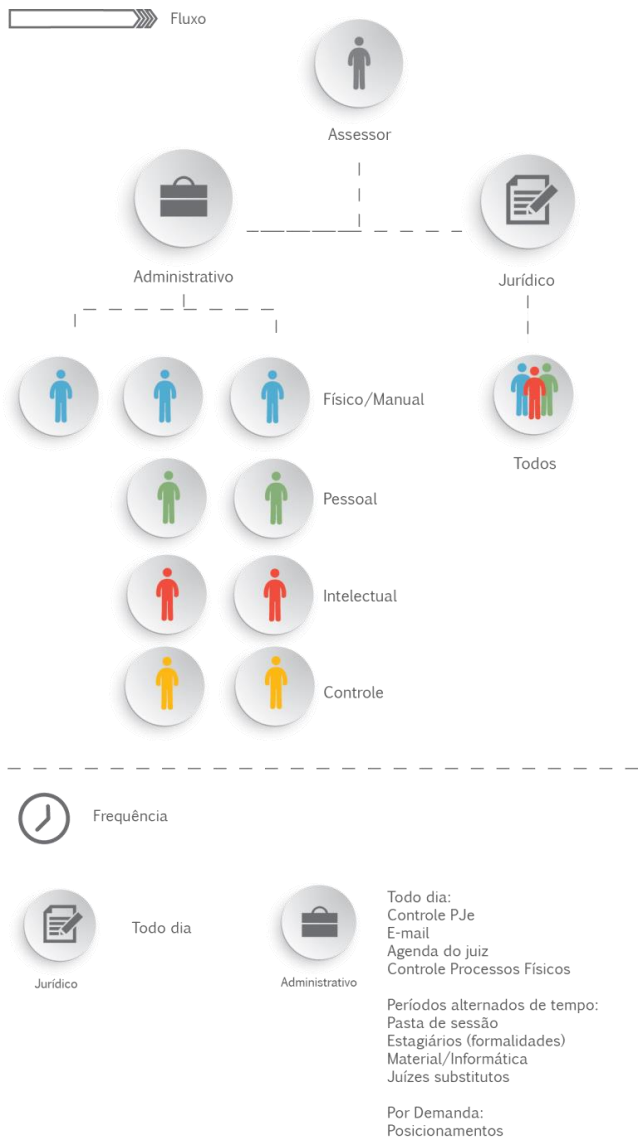
1. No módulo Manual foram elencadas as atividades que envolvem trabalhos manuais ou verificações burocráticas, sendo, portanto, em sua predominância, atividades físicas. Tais tarefas requerem conhecimentos formais dos processos. Foram catalogadas três atividades, sendo que pela observação dos servidores que as exercem foi possível notar a semelhança de personalidade quanto ao tom de fala, sempre mais abaixo se comparado com os demais e a maior frequência de pausas.
2. No módulo Pessoal estão as rotinas de gestão das pessoas dentro do gabinete. Há, nesse segmento atividades referentes ao agendamento do trabalho do juiz e a ocupação com os estagiários. Tem-se, portanto, duas atividades. Em relação à agenda do juiz, foi possível perceber que o seu responsável é extremamente organizado, especialmente no que diz respeito a sua mesa de trabalho. Em contrapartida, o servidor designado para gerenciar os estagiários, mostrou uma personalidade expansiva, com tom de voz alto e frequente utilização da gesticulação.
3. No módulo Intelectual foram enumeradas as atividades que exigiam essencialmente conhecimentos da área jurídica e de direito processual trabalhista. Nesse tópico foram percebidas duas atividades: a primeira diz respeito ao acompanhamento e monitoramento dos Processos Judiciais Eletrônicos da Justiça do Trabalho (PJe-JT), que requerem conhecimentos acerca dos prazos legais e do tipo de documentação presente no sistema (Recurso ordinário, Sumaríssimo, Acórdão, entre outros). A segunda alude a produção de um arquivo com os posicionamentos do desembargador, de forma que toda a equipe elabore a minuta dos votos de forma coerente, padronizada e harmônica com o entendimento do juiz, configurando sua marca. Essa tarefa exige do seu responsável conhecimento e empatia com o posicionamento adotado pelo juiz para variadas matérias trabalhistas.
4. No módulo de Controle estão as atividades que fiscalizam e controlam os procedimentos internos do gabinete, pois alterações

em momentos específicos, como por exemplo, férias do juiz titular, exigem cuidados necessários para a manutenção do trabalho. A presença de um juiz substituto no ambiente altera o controle dos processos trabalhistas, além do posicionamento que deverá ser seguido pela equipe.

A frequência das atividades administrativas varia de acordo com o período ou demanda. Algumas, são realizadas todos os dias, enquanto outras acontecem em momentos alternados durante o mês.

As atividades jurídicas ocorrem diariamente, porque representam a essência do trabalho exercido no gabinete (Fig. 9). Na figura 9 a representação dos servidores nos módulos condizem com a quantidade desses que laboram em cada módulo.

Figura 9 - Infográfico de fluxo e frequência de trabalho em gabinete.



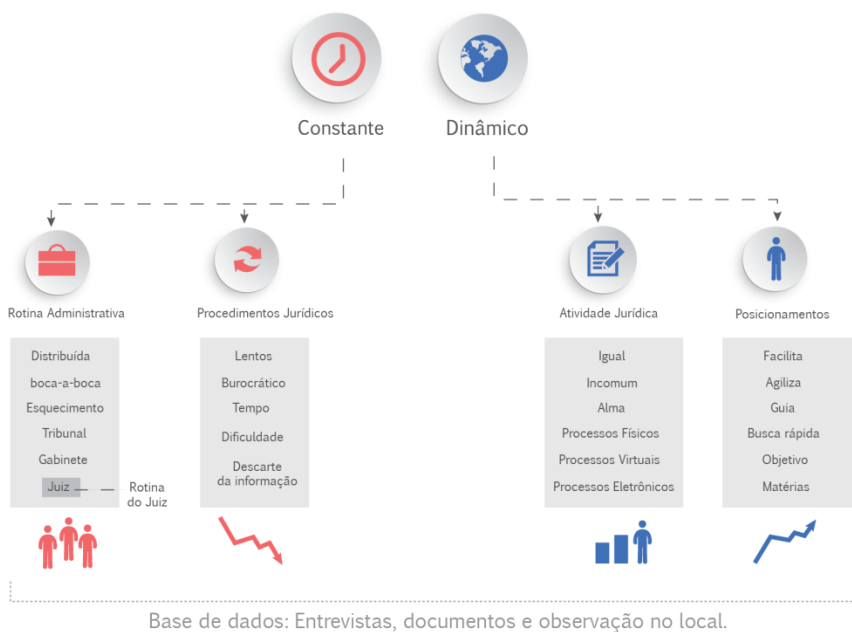
Fonte – Infográfico elaborado pela autora.

Todos os dias os servidores atuam na análise de processos judiciais trabalhistas para reunir elementos que, ao final, possam embasar a redação da minuta dos votos. Por outro lado, as atividades

administrativas ocorrem em frequências alternadas ou períodos específicos como, por exemplo, a elaboração de pasta de sessão, as formalidades dos estagiários, o pedido de materiais para escritório e a adequação do gabinete ao juiz substituto. Contudo, há outras atividades com frequência diária, como o controle dos processos judiciais eletrônicos ou físicos e a ordenação da agenda do juiz. Por fim, ainda ocorre a tarefa de complementar o arquivo com os posicionamentos do juiz, que é realizada por demanda.

A seleção de palavras recorrentes durante as transcrições das entrevistas permitiu identificar as seguintes expressões: “rotinas administrativas”, “atividade jurídica”, “constante”, “posicionamentos”, “dinâmico”, “esquecer”, “facilita” e “boca a boca”. (Fig. 10)

Figura 10 - Categorização dos dados



Fonte – Elaborada pela autora.

A série inicial de códigos foi composta pelas seguintes expressões: “rotinas administrativas”, “procedimentos jurídicos”, “atividade jurídica” e “posicionamentos”. Assim, na representação da estrutura e da

dinâmica do gabinete foram representados dois subsistemas, (1) constante; (2) dinâmico, para a caracterização de atividades constantes ou frequentes ou inconstantes ou mais dinâmicas (Fig. 10).

1. Na categoria “dinâmico” há duas expressões/códigos: (1) “atividade jurídica” e (2) “posicionamentos”, para abrigarem as tarefas essencialmente jurídicas como, por exemplo, a elaboração da minuta do voto. A “atividade jurídica” é caracterizada por expressões como: “igual”, “incomum”, “alma”, “processos físicos”, “processos digitais” e “processos eletrônicos”. Pela recorrência das palavras nas onze entrevistas, considera-se que as atividades relacionadas à expressão “atividade jurídica” são essenciais e centrais, representando a “alma” do gabinete jurídico, como citado por um servidor. O aparente paradoxo entre as expressões “igual” e “incomum”, também citado por todos os servidores, é superado na constatação de que esses termos se referem ao conteúdo das matérias julgadas. Em alguns casos, o conteúdo do processo pode ser tão particular que é considerado “incomum”. A expressão “posicionamentos” é referente a uma prática facilitadora do trabalho no gabinete, que trata da organização dos posicionamentos do magistrado titular. Essa prática foi qualificada pela totalidade dos servidores com expressões como: “facilita”, “agiliza”, “guia”, “busca rápida”, “objetivo” e “matérias”.
2. Na categoria “constante” foram atribuídos duas expressões/códigos “rotinas administrativas” e “procedimentos Jurídicos”. Aqui são agrupadas as atividades e os conhecimentos rotineiros que, constantemente, são realizados de maneira regular e, raramente, são alterados. Ao código “rotinas administrativas” são associadas as expressões: “distribuída”, “boca-a-boca”, “esquecimento”, “tribunal”, “gabinete” e “juiz”. Isso é referente à dinâmica de trabalho designada pelo assessor, em que cada servidor desempenha uma atividade administrativa específica (“distribuída”). Quatro servidores qualificaram a expressão (“boca-a-boca”) para as atividades que são distribuídas e aprendidas na comunicação verbal. Mas, muitas vezes, isso resulta no “esquecimento”, como citado por esses servidores, especialmente com relação às

atividades inconstantes. Pois, a comunicação verbal é momentânea e não gera outro registro além da memória individual. Por isso, as mensagens que tratam de atividades inconstantes podem ser facilmente esquecidas. A expressão “destino” é associada às tarefas relacionadas com “tribunal”, “gabinete” ou “juiz”. A expressão “procedimentos jurídicos” é associada às expressões adjetivas como: “lento” e “burocrático”, designando a forma dos processos judiciais serem postados ou controlados. Entre os rotineiros e os raros ou eventuais, os procedimentos são realizados de maneira automatizada e muitas informações são perdidas ou esquecidas com o tempo. Assim, para recuperar informações, os servidores passam a recorrer uns aos outros ou ao próprio assessor, que costuma fazer analogias verbais ou desenhar esquemas gráficos, para clarificar as informações solicitadas.

Figura 11 – Layout do espaço de trabalho no gabinete.



Fonte – Elaborada pela autora.

Durante a pesquisa, observou-se que, no trabalho do gabinete, os questionamentos aos colegas ou ao assessor é um recurso usado constantemente, para sanar as dúvidas sobre procedimentos já

esquecidos. Isso foi confirmado em uma entrevista, na qual esse comportamento é relatado como um hábito que, normalmente, é provocado pela falta de disposição para consultar outras fontes de informação como, por exemplo, a rede Internet. Assim, o valor dessas interações decorre da troca de informações.

Além disso, foi possível também observar que, no ambiente do gabinete, a disposição espacial dos servidores, do assessor e dos estagiários propicia a dinâmica das trocas de informações entre essas pessoas, durante o período de trabalho (Fig. 11).

No gabinete, as estações dos servidores foram dispostas configurando dois círculos. As estações de trabalho não oferecem obstáculos visuais, permitindo a interação visual dos servidores e o domínio de todo o ambiente de trabalho. A posição do assessor também possibilita sua interação com todos os outros servidores, sendo que o magistrado ocupa uma sala em separado, localizada do lado esquerdo da mesa do assessor (Fig. 11).

3.4 POSICIONAMENTOS

As expressões positivas sobre posicionamentos declaradas pelos entrevistados denotam essa prática nas atividades diárias do gabinete, com relação ao repertório e ao escopo particular, que configura o posicionamento de cada juiz, seja esse titular ou substituto.

Um juiz, titular ou substituto acumula um repertório próprio, caracterizando o acervo de sua marca profissional, em decorrência do conjunto de posicionamentos e entendimentos das “matérias” ou assuntos trabalhistas em julgamento. Isso é legalmente previsto em fontes jurídicas como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT - Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de maio de 1943) e outras leis complementares. Por exemplo, são matérias jurídicas trabalhistas os seguintes temas: horas extras; fundo de garantia por tempo de serviço (LOMN); hora noturna; férias, e interrupção do contrato de trabalho, entre numerosos outros.

Percebe-se aqui, que o magistrado necessita deter o conhecimento jurídico inerente às matérias clássicas e, também, conhecimentos e capacidade de julgar as matérias eventuais, estando atento às súmulas e às jurisprudências do Tribunal Regional do Trabalho e dos tribunais superiores (TST e STF).

Além do conhecimento objetivo, há a possibilidade e a necessidade de interpretações subjetivas, de acordo com a visão pessoal do juiz que, sem contradizer as leis trabalhistas, aprecia de maneira própria o caso relatado no processo judicial trabalhista. Isso implica na conjunção entre conhecimento jurídico e interpretação subjetiva (Fig. 12).

Figura 12 – Posicionamentos



Fonte – Elaborada pela autora.

O juiz deve conhecer e aplicar corretamente as leis no seu julgamento. Pela leitura dos autos, o magistrado compreende o contexto do conflito, o pedido do reclamante, a resposta do reclamado e também observa os

documentos juntados pertinentes ao processo. Em seguida, aplica a lei no caso em análise, utilizando-se também, nesse processo da sua interpretação. Esse sistema lógico-subjetivo permite que se alcance da forma mais justa e legal possível, a resolução do conflito. A subjetividade é parte do processo e relevante para que se dê resposta aos múltiplos casos e às suas particularidades. Isso também é essencial, quando há dúvidas, divergências ou lacunas na lei.

No sistema que suporta e desenvolve o processo de julgamento (Fig. 12), há elementos tangíveis e intangíveis envolvidos na atuação do magistrado. Os documentos da lei confirmam o conhecimento jurídico necessário ao trabalho do desembargador. Assim, os livros e outros suportes de informação são elementos físicos, tangíveis e acessíveis, que explicitam e oferecem o conhecimento legal. Mas, a interpretação do magistrado é subjetiva ou intangível e, mesmo o conhecimento que pode ser explicitado, primeiramente, ainda está oculto na mente do indivíduo. Trata-se do acervo simbólico-afetivo de sua marca jurídica e, naquilo que é estritamente pessoal, distingue sua identidade e sua atuação com relação aos outros magistrados.

Isso justifica o esforço, que pode ser realizado no contexto da área de Mídia e Conhecimento, para capturar, organizar e disponibilizar seletivamente o conhecimento que caracteriza a marca jurídica de um magistrado com relação ao seu “posicionamento”. Pois, tudo isso é expresso nos registros de suas ações e sintetizado no voto ou parecer que é de sua responsabilidade, o qual é marcado com sua própria assinatura (manual ou eletrônica). A dinâmica observada propõe a seguinte sequência: (1) tangível (documentos legais); intangível (interpretação jurídica legal e pessoal); tangível (registros das ações e assinatura).

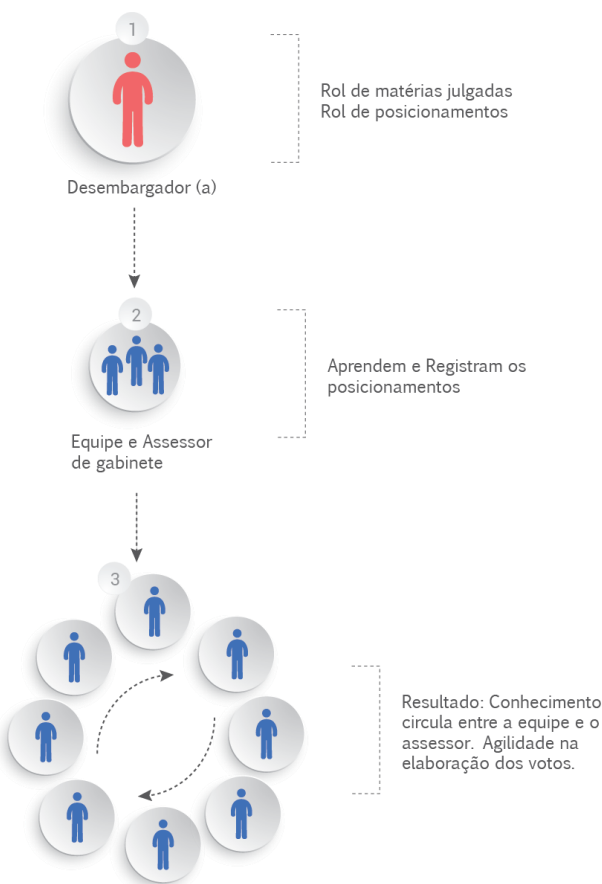
Sob a ótica dos servidores que laboram com o desembargador, os posicionamentos representam a identidade do juiz e a sua interpretação sobre determinada matéria. A função jurídica básica dos servidores é elaborar as minutas dos votos do magistrado e, para isso, é necessário o prévio conhecimento do seu posicionamento (Fig. 13).

A aquisição desse conhecimento decorre, essencialmente, de consultas a decisões anteriores proferidas pelo magistrado em outros processos e, também, decorre de questionamentos ao assessor, ao desembargador ou da interação entre os servidores da equipe de trabalho. As consultas são possíveis porque os servidores mantêm registros de matérias anteriores e de seus posicionamentos. Outra possibilidade é a prática diária da

elaboração das minutas, acrescidas com as posteriores correções do desembargador.

Dinamizando os posicionamentos dentro do ambiente de trabalho (Fig. 13), o processo se inicia com o desembargador e seu rol de matérias julgadas e com posicionamentos firmados. Assim, a equipe passa a estudar esses posicionamentos e replica seletivamente seus elementos e aspectos específicos na composição da minuta do voto aos novos processos judiciais trabalhistas que são para o gabinete.

Figura 13 - Dinâmica dos posicionamentos em gabinete.



Fonte – Elaborada pela autora.

A prática de registrar os posicionamentos, separando-os por matérias facilita a consulta e possibilita que o conhecimento circule entre os servidores, proporcionando agilidade na elaboração dos votos do relator. Contudo, tal prática só é desenvolvida para as sentenças do juiz relator, não contemplando os votos dos juízes substitutos. Isso provoca perda de parte do conhecimento gerado no gabinete e lentidão na dinâmica interna quando há substituição do titular.

O sistema interno ao gabinete (Fig. 13) está em constante atuação, porque o rol de matérias julgadas é variado, com casos semelhantes ou bem diversos e inéditos, havendo a ocorrência de tipos de matérias que, anteriormente, não haviam sido julgados pelo desembargador. Por exemplo: um juiz que exerce as suas atividades em uma cidade portuária, comumente, recebe processos judiciais trabalhistas de empregados portuários. Mas, eventualmente, pode se deparar com matérias muito diferenciadas ou, também, pode ser temporariamente substituído por um juiz de outra região. As matérias incomuns necessitam de tratamento especial e para um juiz de fora as matérias comuns aparecem como novidade desafiadora.

Os posicionamentos são elementos fundamentais para o exercício do magistrado e, quando é devidamente documentado e registrado, um posicionamento anterior é um recurso que auxilia os servidores na proposição das minutas do voto do magistrado.

SOBRE A COLETA E A PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES

A pesquisa realizada no gabinete em estudo priorizou a observação do processo funcional da parte do sistema jurídico que, em segunda instância, trata da análise e da elaboração de votos nos processos trabalhistas. Isso implica também na existência de fóruns de primeira instância ou varas trabalhistas que recebem e dão início aos processos para o julgamento em primeira instância.

O foco foi direcionado às operações administrativas e jurídicas no contexto do gabinete relacionando o contexto de atuação de um Tribunal Regional do Trabalho, o voto do desembargador e o trabalho dos servidores do gabinete, com atividades administrativas e jurídicas constantes e recorrentes ou dinâmicas e eventuais. Diante disso, a discussão proposta destaca três aspectos referenciais e relevantes:

1. Posicionamentos jurídicos;
2. Rotina administrativa;
3. Ambiente de trabalho em gabinete.

Na discussão os aspectos referenciais são considerados com base nos conceitos e relações propostos na parte deste relatório que é dedicada à revisão teórica e aos recursos de Mídia e Conhecimento e Design de Informação, entre outros.

4.1 PROBLEMAS E POSSIBILIDADES DE ENCAMINHAMENTOS

1. Como proposto anteriormente, os “posicionamentos jurídicos” são decorrentes de um conjunto composto por conhecimentos legais e interpretações subjetivas, sendo isso aplicado na apreciação do processo judicial trabalhista.

A equipe de servidores, seguindo as orientações do assessor do gabinete, deve reunir recursos e elaborar as minutas dos votos do magistrado de maneira coerente e pertinente com a parte interpretativa do seu posicionamento e com as disposições legais.

A falta dos registros ou da atualização dos registros é um dos problemas observados, que provoca dificuldades para o reconhecimento do posicionamento do magistrado e para a formulação da minuta do voto, especialmente, no tocante ao posicionamento dos juízes substitutos.

O prejuízo decorrente é a perda de agilidade processual, porque a falta de registros implica em necessidade de pesquisa nos diversos processos anteriores. Também, isso requer a seleção de partes dos processos, a interpretação e, ainda, a descrição do posicionamento, de acordo com o material encontrado nos processos anteriores. Tudo isso, corresponde somente à parte da pesquisa para a preparação da minuta do voto.

Realizar o processo de gestão dos registros pertinentes aos posicionamentos do magistrado corresponde à gestão da preservação do acervo cultural de sua marca profissional-jurídica.

Uma vez que a marca, sinteticamente expressa na assinatura do magistrado, também, é tangibilizada no seu posicionamento e nos seus votos.

O conjunto dos seus posicionamentos forma um discurso, conferindo valor à imagem do magistrado e desenvolvendo sua imagem de marca, de acordo com os valores de identidade pessoal e profissional. A repetição coerente do posicionamento de cada matéria no momento de elaboração do voto expressa uma identidade que é, assim, percebida e conhecida pela equipe.

O posicionamento e o voto do juiz, portanto, são expressões de sua marca, que é composta por aspectos tangíveis e intangíveis, conforme proposto por Batey (2010). A assinatura é o sinal síntese ou marca que representa os valores e o posicionamento de sua identidade pessoal e jurídica, que é um conjunto afetivo-simbólico e intangível.

O poder atrativo da assinatura (FRUTIGER, 1999), possibilita que a identidade pessoal e jurídica do magistrado seja lembrada e reconhecida, especialmente, pelos servidores. Isso confirma que os registros do posicionamento ou do voto assinado são também diretamente associados à atuação e à identidade do magistrado. Portanto, a marca assinatura recupera na memória dos servidores a identidade juiz e o promove a aprendizagem de seus posicionamentos e os aspectos pertinentes para a composição da minuta do voto.

O enfoque aqui adotado é pertinente ao conceito de marca “pós-moderna”, cuja abrangência é maior do que a identificação do produto ou serviço, porque também representa um conjunto de valores intangíveis (SEMPRINI, 2006).

2. Em segundo lugar, na “rotina administrativa”, há o processo de reaprendizagem da equipe de trabalho, nas vezes em que o desembargador é substituído por outro juiz. Isso decorre da necessidade de adaptação do conhecimento da equipe de servidores ao posicionamento do magistrado temporário. Pois, normalmente, a equipe está acostumada a elaborar minutas dos votos com o posicionamento do desembargador titular do gabinete. Isso é agravado pela falta de registros ou atualizações do posicionamento

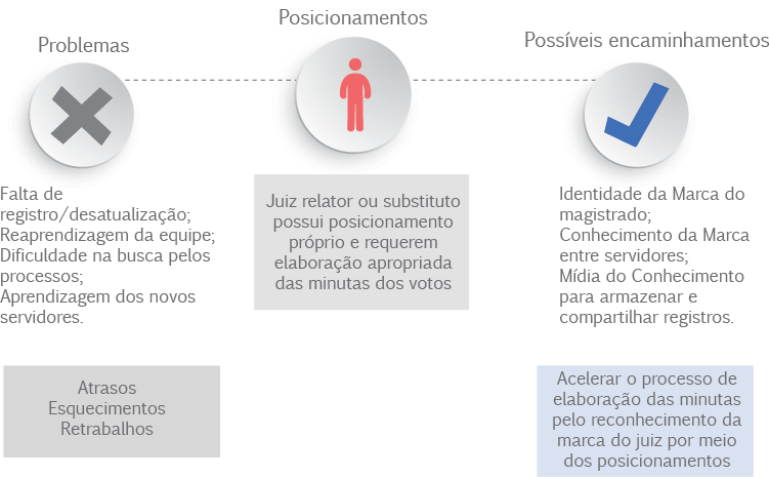
dos juízes substitutos. Pois, no caso do juiz em função substitutiva já ter atuado anteriormente no gabinete, os registros de seu posicionamento são fundamentais para a agilização dos trabalhos pertinentes à “rotina administrativa”.

3. Em terceiro lugar, a dinâmica no “ambiente de trabalho em gabinete”, também, é alterada pela necessidade de busca pelas sentenças ou acórdãos dos processos judiciais de outros gabinetes, que foram publicados na rede Internet, para a percepção do posicionamento do juiz substituto. Por exemplo, essas buscas podem ser realizadas no *website* do próprio Tribunal ou no Diário Oficial da União. É possível pesquisar por um termo, período de datas da publicação de um acórdão e o nome do juiz redator. Contudo, apesar de estarem registrados com a data de publicação, nem sempre é possível garantir a atualização das informações e do posicionamento do desembargador. Além disso, a busca em arquivos antigos para elaborar um novo voto pode gerar erros ou incoerências nas decisões. Tudo isso altera a dinâmica no “ambiente de trabalho”, implicando em outras consultas ao assessor ou mesmo ao juiz substituto.

Por isso, os recursos da área de Mídia e Conhecimento podem ser aplicados preventivamente e positivamente para projetar um sistema de captura, armazenamento, acesso e distribuição seletiva dos registros de posicionamentos jurídicos. O sistema deve prever recursos de informação para sua utilização eficiente por parte dos servidores. Pois, o preparo, a organização e a renovação das informações no sistema promovem e atualizam o conhecimento dos servidores ou usuários, considerando-se que o conhecimento jurídico é dinâmico e deve ser acessado com agilidade. Deve-se considerar também a aprendizagem dos novos servidores, ou seja, os recém-ingressos no gabinete. Portanto, o sistema também deve propor a contextualização das informações e um roteiro para os procedimentos rotineiros.

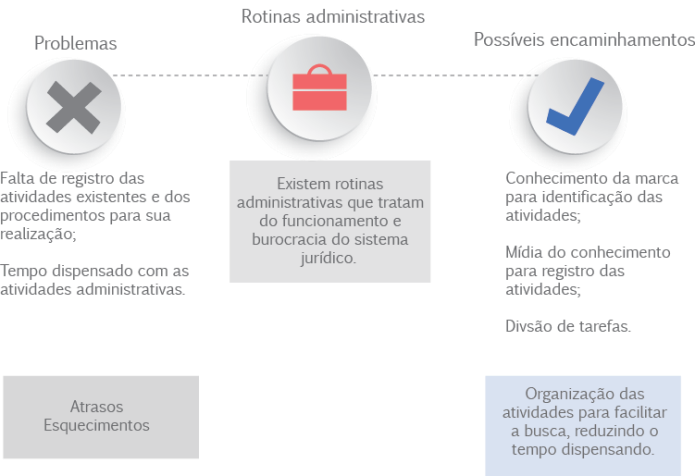
A reunião de informações sobre os posicionamentos que expressam a identidade da marca do magistrado, organizando-os de maneira clara e coerente em um sistema mediador para o conhecimento da marca jurídica é um recurso para o aprimoramento (1) dos posicionamentos jurídicos (Fig.14); (2) da rotina administrativa (Fig. 15) e (3) do ambiente de trabalho em gabinete (Fig. 16).

Figura 14 - Problemas e possíveis encaminhamentos para os posicionamentos



Fonte - Elaborada pela autora

Figura 15 - Problemas e possibilidades de encaminhamentos para as rotinas administrativas



Fonte - Elaborada pela autora

Figura 16 - Problemas e possibilidades de encaminhamentos para o ambiente de trabalho



Fonte - Elaborada pela autora

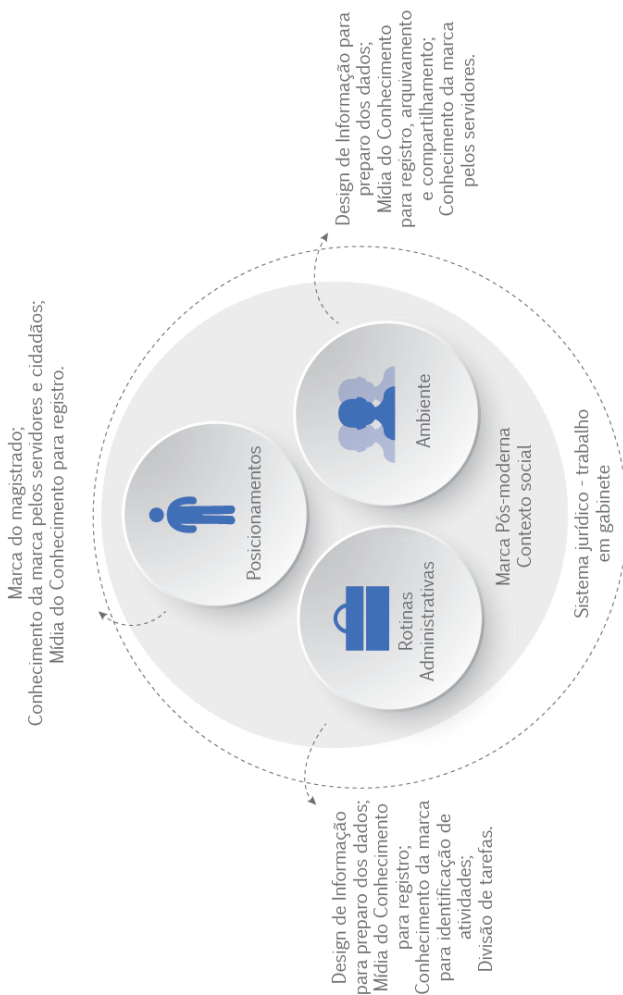
Propõe-se a criação e a manutenção de um sistema digital hipermídia, interativo e eficiente, para captura, registro, dinamização e distribuição de informações sobre as atividades administrativas e jurídicas do gabinete. Pois, isso caracteriza um recurso de Mídia e Conhecimento para o aprimoramento da atuação e a consolidação de uma marca evolutiva de qualidade. Pois, segundo Aaker (2001), a comunicação de uma gestão organizada e qualidade dos serviços valoriza a imagem da marca junto aos públicos interno e externo. Neste caso, o público externo é composto por trabalhadores em particular e cidadãos em geral.

A interação hipermídia do sistema de Mídia e Conhecimento deve também incrementar e qualificar as discussões entre os servidores do gabinete, porque essas enriquecem o trabalho recorrente e eventual no cotidiano jurídico. Além disso, essa interação também atende à necessidade permanente de atualização de informações e produção continuada do conhecimento. Isso implica também na ordenação do processo interativo, com padrões de registro, arquivamento, transmissão e cultivo das melhores práticas. Pois, o estabelecimento de padrões para registro e arquivamento de resultados favorece a busca seletiva de

informações, especialmente, na urgência dos momentos de dúvida.

O projeto conceitual do sistema de Mídia e Conhecimento deve considerar as funções administrativas e jurídicas, convencionais ou eventuais, reunindo: (1) posicionamentos jurídicos, (2) a rotina administrativa e (3) o ambiente de trabalho em gabinete (Fig. 17).

Figura 17 - Síntese dos problemas e encaminhamentos discutidos



Fonte – elaborada pela autora

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi dedicado ao conhecimento da estrutura e da dinâmica das atividades em um gabinete jurídico de Tribunal Regional do Trabalho, visando identificar possibilidades de aprimoramento de Gestão do Conhecimento por meio de recursos de Mídia e Conhecimento. Para tanto foi realizado um processo de pesquisa basicamente estruturado em quatro etapas:

1. Levantamento de referencial teórico;
2. Coleta de informações com observação local, coleta de documentos administrativos e realização de onze entrevistas gravadas e transcritas;
3. Seleção, hierarquização e análise dos dados;
4. Discussão das informações obtidas com o referencial teórico e proposição de encaminhamentos.

Assim, considera-se que o estudo exploratório foi realizado por completo e atingiu os objetivos previstos.

Primeiramente, para o desenvolvimento dos estudos teóricos, foi preciso selecionar obras coerentes com a temática em estudo, considerando-se os autores representativos em suas respectivas áreas. Os principais temas estudados foram: Marca; Mídia e Conhecimento e Design de Informação. Em relação às marcas, foram citadas 19 referências sobre Marca; Marca Pós-Moderna e Conhecimento da Marca, em edições publicadas entre os anos de 1989 e 2010, tendo como destaque os autores Semprini (2006) e Perotto (2007). Sobre Mídia do Conhecimento foram citadas quatro referências, com relevância para Perassi e Meneghel (2011). Por fim, sobre Design de Informação foram também citadas quatro referências, sendo destacada a de Petterson (2013). Entre as outras referências citadas, destacam-se as que tratam de Métodos de Pesquisa (Creswell, 2014) e Contexto Jurídico.

No Tribunal Regional do Trabalho e, mais especificamente, no gabinete estudado, a coleta de informações foi autorizada pela presidência do TRT 12, em agosto de 2014. Houve a observação do local com anotações de campo e a realização de entrevistas. Essa etapa durou quatro meses, sendo os três meses posteriores dedicados à análise das informações.

O trabalho de pesquisa permitiu a identificação e a descrição de aspectos

característicos da rotina do gabinete em estudo, os quais assinalam possibilidades de atuação da área de Mídia e Conhecimento. Os aspectos identificados foram referentes aos “posicionamentos”, às “rotinas administrativas”, e ao “ambiente de trabalho”. Para cada conjunto de aspectos foi configurado um esquema gráfico (Fig. 14, 15 e 16) e também foram assinaladas as questões que podem ser aprimoradas:

- Dificuldades decorrentes da falta de informações no momento de elaboração da minuta dos votos ao magistrado;
- Dificuldades na recuperação de informação devido à falta de registros e dificuldades nos procedimentos de busca de informações sobre processos anteriores julgados por juízes substitutos;
- Dificuldades para superar as irregularidades na rotina de trabalho em decorrência da entrada de processos com matérias eventuais;
- Dificuldades na inserção efetiva de novos servidores, devido a percalços no processo de aprendizagem das atividades administrativas e jurídicas;
- Dificuldades decorrentes do descarte precipitado de informações as quais são parcialmente recuperadas com as lembranças dos servidores e a mediação do assessor do gabinete, sendo necessário, às vezes, recorrer ao magistrado.

Todos os aspectos identificados, com relação aos “posicionamentos”; às “rotinas administrativas” e ao “ambiente de trabalho”, foram sinteticamente reunidas em um único esquema gráfico (Fig. 17). A partir disso, é possível pensar a possibilidade futura de um sistema hipermídia interativo, que seja configurado para atuar como mídia do conhecimento, visando o aprimoramento dos processos internos dos gabinetes dos tribunais regionais da Justiça do Trabalho.

O aspecto central e o objetivo geral deste estudo é o conhecimento da marca jurídica do magistrado titular e, especialmente, do juiz substituto que, eventualmente, atua no gabinete jurídico. Sobre isso, foram identificados aspectos relacionados com dificuldades decorrentes da falta de registros ou de procedimentos mais eficientes de busca por votos já manifestos com a assinatura do juiz.

Os votos de um juiz são elementos tangíveis associados com sua

assinatura ou sua marca. Assim, a apreciação dos votos de um juiz permite o conhecimento de seu posicionamento e de sua identidade pessoal e jurídica. A identidade jurídica é um elemento intangível, composto como conjunto de afetos e valores conceituais, que é manifesto na parte interpretativa ou subjetiva do voto, mesmo este estando em perfeita concordância com a objetividade das leis.

O conhecimento da identidade jurídica de um magistrado, marcada por sua assinatura, não é presente da mesma maneira na mente de todos os servidores. Esse conhecimento é mais precário ou inexistente na mente dos novos servidores. Além disso, a carência ainda é mais grave quando se trata de um juiz substituto. Pois, mesmo que essa substituição seja recorrente, geralmente, não são encontrados registros previamente armazenados dos votos anteriores com a marca jurídica do magistrado.

O conhecimento da marca, portanto, possibilita que o reconhecimento da identidade jurídica representada seja comumente socializado, explicitado e disseminado entre os servidores do gabinete jurídico. O conhecimento e a aplicação da marca do magistrado são responsáveis pela manutenção do trabalho coerente e eficiente da equipe de preparação da minuta do voto, que é a principal atividade do gabinete jurídico. Pois, é a assinatura do juiz que demarca o fim do julgamento do processo na instância em que esse está tramitando.

O sistema de Mídia e Conhecimento que for desenvolvido para sanar dificuldades e aprimorar com agilidade e qualidade o trabalho do gabinete jurídico deve ser dinâmico, permitindo e promovendo rapidez nas constantes atualizações das informações e, também, deve permitir de maneira eficiente o armazenamento e o compartilhamento ou a distribuição do conteúdo jurídico.

Isso requer o desenvolvimento de projetos de Design de Informação para adequar plataformas digitais, hipermídias e interativas, ao uso jurídico especializado, considerando-se a necessidade de possibilitar e organizar de modo eficaz a comunidade de servidores, de modo que essa possa interagir de proativa com os conteúdos e com os outros usuários. Pois, além de embasar, qualificar e acelerar as atividades jurídicas, o sistema de Mídia e Conhecimento também deve aprimorar as rotinas administrativas e o processo de aprendizagem no contexto dos gabinetes jurídicos.

O planejamento e o desenvolvimento do sistema de Mídia e Conhecimento assinalam a possibilidade e a necessidade de trabalhos

futuros, reunindo conhecimentos de Mídia do Conhecimento e Design de Informação. Pois, a partir de um estudo sobre os dispositivos ou as plataformas digitais já existentes, é possível projetar um sistema de interfaces gráfico-operacionais, que seja adequado às necessidades específicas dos gabinetes jurídicos dos tribunais regionais do trabalho. Considerando-se, mais especialmente, a necessidade de disseminação do conhecimento da marca jurídica que resume o caráter mais específico de um gabinete.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AAKER, David. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ALLEYNE, Richard. Welcome to the information age – 174 newspapers a day. The Telegraph. Science News. United kingdom, 11 Feb 2011. Disponível em: <<http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/8316534/Welcome-to-the-information-age-174-newspapers-a-day.html>> Acesso em 22 de setembro de 2015.

AKUTSU, Satoshi; NONAKA, Ikujiro. Capacidades de Branding: um olhar sobre a capacidade da Sony na criação do conhecimento da marca. In: **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BATISTA, Fábio F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**/Fábio Ferreira Batista. – Brasília: Ipea, 2012. Disponível em: <http://www.enabrazil.sc.gov.br/uploads/livro_modelodegestao_vol-01.pdf>. Acesso em 01 de outubro de 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2014: ano-base 2013** – Brasília: CNJ, 2014. Disponível em: <ftp://ftp.cnj.jus.br/Justica_em_Numeros/relatorio_jn2014.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2015. Atualizado em 13 de Janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil, Poder Executivo, Rio de Janeiro, DF, 9 ago. 1943. Seção 1, p. 11937-11985

BRASIL. Lei Complementar n. 35, de 14 de março de 1979. Dispõe sobre a Lei Orgânica da Magistratura Nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 mar. 1979. Seção 1, p. 3689-3701.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. In: **Vade Mecum** / obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Luiz Roberto Curia, Livia Céspedes e Juliana Nicoletti – 13. ed. atual e ampl. - São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, Joan. **A imagem da marca**. Um fenômeno social. São Paulo: Edições Rosari, 2008.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. 3. Ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

EMERSON, John. **Visualizing Information for Advocacy**: An Introduction to Information Design. 2008. Disponível em: <<http://backspace.com/infodesign.pdf>> Acesso em: 22 de setembro de 2015.

FRUTIGER, Adrian. **Sinais e Símbolos**: desenho, projeto e significado. São Paulo: Martins Fontes, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002

GREENPEACE BRASIL. **História do Greenpeace**. Publicado em 07 de abril de 2010. Disponível em: <greenpeace.org>. Acesso em 21 de outubro de 2015.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**/ Antônio Houaiss e Mauro de Salles Villar, elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C. 1 ed – Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. p. 1093; p. 1810.

HORN, Robert. E. Information design: emergence of a new profession. In: JACOBSON, Robert (ed.). Information design. Cambridge (MA): The MIT Press, 2000. Disponível em: <<http://steinhardtapps.es.its.nyu.edu/create/courses/2015/reading/Horn.pdf>>. Acesso em 03 de agosto de 2015.

KELLER, Kevin L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. **Journal of Marketing**, Vol. 57, No. 1 (Jan., 1993), pp. 1-22. Published by: American Marketing Association

Disponível em:< <http://www.jstor.org/stable/1252054>> Acesso em 02 de outubro de 2015.

LEVITT, Theodore. “Marketing intangible products and product intangibles”, *Harvard Business Review*, May-June, 1981

MARTINS, José R. **Branding**: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

PERASSI, Richard L.de S.. A visualidade das marca institucionais e comerciais como campo de significação. São Paulo: PUCSP, 2001 (tese de doutoramento).

PERASSI, Richard L.de S.. **Do ponto ao pixel**: sintaxe gráfica no videodigital. Florianópolis: SIGMO/UFSC, 2015.

PERASSI, Richard L. de S.; MENEGHEL, Thiago R. Conhecimento, mídia e semiótica na área de mídia do conhecimento. In: **Mídias do Conhecimento**. Organizadores: Tarcísio Vanzin e Gertrudes Aparecida Dandolini. Florianópolis: Pandion, 2011.

PEROTTO, Evandro R. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. Ano 4. Número 2. p. 126 - 139. 2007. **Organicom**. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/115/134>>

PETTERSSON. Rune. *Information Design*: Basic ID-concepts. International Institute for Information Design (IIID). IIID Public Library. Austria: 2013. Disponível em: <http://www.iiid.net/PublicLibrary/Pettersson-Rune-ID-Basic-ID-Concepts.pdf>> Acesso em 24 de setembro de 2015.

POLANYI, Michael. *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press. 1958.

QUINTAS, Paul., LEFRERE, Paul., JONES, Geoff. **Knowledge management** : A strategic agenda. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 to 391,1997

SAUL, Renato P.. As raízes renegadas da teoria do capital humano. Sociologias, Porto Alegre , n. 12, p. 230-273, Dec. 2004 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 de setembro de 2015.

SBDI . (2015). Sociedade Brasileira de Design da Informação. [s.l.]. Disponível em: <<http://www.sbd.org.br/>>. Acesso em 10 de julho de 2015.

SCHMID, Beat F., & STANOEVSKA-SLABEVA, Katarina. (1998). Knowledge Media: An Innovative Concept and Technology for Knowledge Management in the Information Age. In .Beyond Convergence, 12th Biennial International Telecommunications Society Conference (Stockholm, Sweden)

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea**. São Paulo : Estação das Letras, 2006.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Institucional**. Disponível em:< <http://www.stf.jus.br/portal/cms/vertexto.asp?servico=sobreStfConhecaStfInstitucional>> Acesso em 17 de junho de 2015.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. **Atribuições**. Disponível em: < http://stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=293> Acesso em 17 de junho de 2015.

STOCKER, Karl; WEBER, Wibke. Kontext: Design. In: **Kompendium informationsdesign**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2008.

STRUNK, G. L. **Identidade visual: a direção do olhar**. Rio de Janeiro: Europa Emp. Gráf. Ed, 1989.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow, 1856-1915.**Princípios de administração científica**/Frederick Winslow Taylor; tradução de Arlindo Viera Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 12ª REGIÃO. **Justiça seja feita! 32 anos de história do Tribunal Regional de Santa Catarina**.

Gunter Axt, organizador – Porto Alegre: Leitura XXI/Paiol;

Florianópolis: Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região, 2013.

Disponível em:

<http://www.trt12.jus.br/portal/areas/sedoc/extranet/livroInstitucionaltrt12.jsp>> Acesso em 29 de junho de 2015.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 12ª REGIÃO.

Planejamento Participativo: Juntos fazemos melhor! Plano Estratégico 2015-2020. Disponível em:

<http://www.trt12.jus.br/portal/areas/seplan/extranet/documentos/PlanoEstrategicoCompletoComequipe.pdf>> Acesso em 08 de Junho de 2015.

VALENTIM, M. (Org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação**. São Paulo: Polis, 2005.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da marca**: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YOUNG, Ronald; NAIR, Praba; OGIWARA, Naoki; BURNETT, Andy. **Knowledge management tools and techniques manual**. Asian Productivity Organizational – APO, 2010. Disponível em:<http://www.kmbestpractices.com/uploads/5/2/7/0/5270671/km_tools__techniques_manual.pdf> Acesso em 01 de outubro de 2015.

APÊNDICE A – Carta enviada ao Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região para formalização da pesquisa.

Florianópolis, 15 de agosto de 2014

À Presidência do Tribunal Regional do Trabalho,

Venho por meio desta solicitar a permissão dos senhores para realizar minha pesquisa de mestrado no gabinete da Dr^a Ligia Maria Teixeira Gouvêa. Sou mestranda no programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo como objetivo de dissertação a compreensão sobre a disseminação do conhecimento no Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região.

A pesquisa se dará por meio de entrevistas gravadas com os servidores do gabinete citado. Cada servidor receberá um termo de consentimento livre e esclarecido desenvolvido pelo Laboratório de Liderança e Gestão Responsável do EGC, que esclarece sobre a pesquisa e o sigilo das gravações, as quais apenas os pesquisadores terão acesso. Nenhum nome será identificado ou divulgado durante o processo e os servidores possuirão o contato da pesquisadora para eventuais dúvidas. Os horários de datas das entrevistas serão estabelecidos e acordados pelo chefe de gabinete Frederico Aguiar dos Santos.

Agradeço pela atenção,

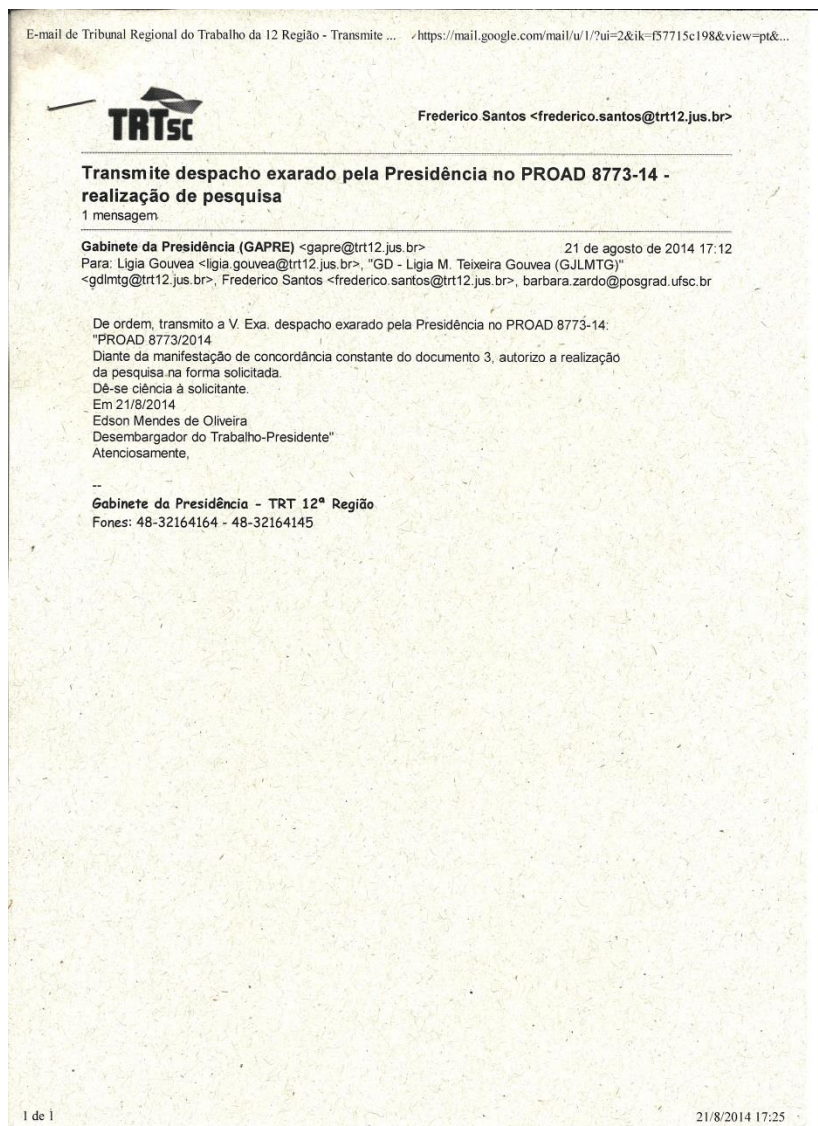
Bárbara Zardo de Nardi

Bárbara Zardo De Nardi

Mestranda



APÊNDICE B – Carta de aceite do Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região.



APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Tecnológico - CTC
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Laboratório de Liderança e Gestão Responsável

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **"Elementos gráficos para disseminação do conhecimento da marca nas organizações com foco no Tribunal Regional do Trabalho 12ª Região"**.

Você foi selecionado intencionalmente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com o Laboratório de Liderança e Gestão Responsável da Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste estudo é identificar as necessidades do gabinete da Dra. Lígia Maria Teixeira Gouvêa para a disseminação de conhecimento acerca dos processos de trabalho para os novos servidores.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas que procurarão captar o entendimento dos entrevistados sobre como o conhecimento é transmitido entre os servidores e verificar se há problemas nesse processo.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes será modificado.

Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução de entrevistas em profundidade.

Você está recebendo duas cópias deste termo onde constam e-mail, telefone e endereço institucional do pesquisador principal e do CEP-UFSC. Com eles, você pode tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Bárbara Zardo De Nardi
Pesquisadora
Laboratório de Liderança e Gestão Responsável
Caixa Postal 5052
E-mail: babizardo@gmail.com
Fone: (48) 99533696